

Keskijohdon kokemukset palvelukulttuurin johtamisen rakentamisesta

Case Pankki X

Minna Luhtala

Opinnäytetyö

syyskuu 2017

Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala

Tradenomi (YAMK) yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen
koulutusohjelma

Kansainvälistyvän yritystoiminnan johtaminen

Tekijä(t) Luhtala, Minna	Julkaisun laji Opinnäytetyö, ylempi AMK	Päivämäärä lokakuu 2017
	Sivumäärä 48	Julkaisun kieli Suomi
		Verkkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi Keskijohdon kokemukset palvelukulttuurin johtamisen rakentamisesta Case Pankki X		
Tutkinto-ohjelma Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen tutkinto-ohjelma ylempi AMK		
Työn ohjaaja(t) Kalliomaa Sami		
Toimeksiantaja(t) Pankki X, Mikkonen Hanna-Leena		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Nopeasti muuttuvassa maailmassa asiakkaiden ostokäyttäytyminen muuttuu ja pankkien sääntely kiristyy. Palvelujen digitalisaatio tuo pankeille lisähaastetta, ja niiden tulee miettiä täysin uusi tapa toimia kuluttajien pitämiseksi ja uusien houkuttelemiseksi. Rakentamalla pankin palvelukulttuuria voidaan edistää parempaa asiakaskokemusta. Palvelevalla johtamisella on todettu olevan myönteinen vaikutus työntekijän motivaatioon.</p> <p>Tutkimuksessa tarkasteltiin keskijohdon kokemuksia palvelukulttuurin rakentamisesta. Lisäksi selvitettiin, miten palvelukulttuuria tulisi jatkossa rakentaa. Tutkimuksella haluttiin löytää esimiehille työkaluja palvelukulttuurin edistämiseksi arjessa.</p> <p>Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena. Tutkimusaineistona käytettiin keskijohdon haastatteluja, jotka toteutettiin puolistrukturoidulla teemahaastattelulla. Koska tutkimuksen pyrkimyksenä oli selvittää palvelukeskeiseen johtamiseen liittyviä kysymyksiä sekä siihen soveltuvia teorioita, haastattelututkimus ja kvalitatiivinen ote olivat perusteltuja ja soveltuivat hyvin tutkimusmenetelmäksi tutkimusaiheeseen ja tutkimusongelmaan vastaamiseen.</p> <p>Tulokset osoittivat, että tärkein palvelukulttuuriin vaikuttava tekijä oli laadukas esimiestyö. Palvelevan johtamisen avulla henkilöstö motivoituu, kehittyy palvelukeskeiseksi, ja palvelevalla johtamisella on positiivinen vaikutus yrityksen palvelukulttuuriin.</p> <p>Tulosten perusteella on yritykselle tehty useita kehitysehdotuksia, joilla palvelukulttuuria voidaan rakentaa paremmaksi. Keskeiset kehitysehdotukset liittyvät esimiestyön kehittämiseen ja sisäisen vuorovaikutuksen parantamiseen kaikilla organisaation tasoilla.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Johtaminen, palveleva johtaminen, palvelukeskeisyys, palvelukulttuuri, sisäinen motivaatio		
Muut tiedot <i>Liitteet 4 ja 5 ovat salassa pidettäviä, jotka on poistettu julkisesta työstä. Salassapidon peruste Julkisuuslain 621/1999 24§, kohta 17, yrityksen liike- tai ammattisalaisuus. Salassapitoaika viisi (5) vuotta, salassapito päättyy 25.9.2022.</i>		

Author(s) Luhtala, Minna	Type of publication Master's thesis	Date October 2017
		Language of publication: Finnish
	Number of pages 48	Permission for web publication: x
Title of publication Middle management Experiences in Constructing a Service Culture Case Bank X		
Degree programme Master of Business Administration, DP in Entrepreneurship and Business Competence		
Supervisor(s) Kalliomaa, Sami		
Assigned by Bank X, Mikkonen Hanna-Leena		
<p>Abstract</p> <p>Customers' buying behaviour is changing in the rapidly changing world and bank-related regulations are becoming stricter. The digitalisation of services will bring additional challenges to the banks, and they have to think about completely new ways to act to retain their customers and attract new ones. By developing their service culture, banks can promote a better customer experience. Servant leadership has been found to have a positive impact on employee motivation.</p> <p>The study examined middle management experiences of constructing a service culture. In addition, the focus was on how a service culture should be constructed in the future. The aim was to find tools for managers to promote a service culture in everyday life.</p> <p>The study was conducted as a qualitative study. The data came from semi-structured theme-interviews with the middle management. As the objective of the study was to examine service-oriented management issues and the related theories, interviews and the qualitative approach were justified as well as well suited for studying the topic and finding answers to the research problem.</p> <p>According to the results, the most important factor affecting service culture was high-quality management. The application of servant leadership principles leads to a motivated and service-oriented staff. In addition, servant leadership has a positive impact on the company's service culture.</p> <p>Based on the results, the case company received many development proposals for improving their service culture. The proposals were related to the development of managerial work and enhancing internal interaction at all levels of the organization.</p>		
Keywords/tags (subjects) Leadership, Servant Leadership, Service Orientation, Service Culture, Internal Motivation		
<p>Miscellaneous Appendixes 4 and 5 are confidential which have been removed from the public thesis.</p> <p>Grounds for secrecy: Act on the Openness of Government Activities 621/1999, Section 24, 17: business or professional secret. Period of secrecy is five years and it ends 25.9.2022.</p>		

Sisältö

1	Johdanto	3
1.1	Tutkimusongelma, tavoitteet ja tutkimuskysymykset	7
1.2	Tutkimuksen rajaus	9
1.3	Työn rakenne.....	9
2	Kohti parempaa palvelukulttuurin johtamista	10
2.1	Keskeisimpien käsitteiden määrittelyä	10
2.2	Palvelustrategia	13
2.3	Palvelukulttuuri	14
2.4	Palveluhenkinen johtaminen	17
2.5	Palvelujohtajuus palvelukulttuurin kehittäjänä	20
2.5.1	Palvelevan johtajuuden tunnuspiirteet	21
2.5.2	Palvelevan johtajuuden hyödyt ja haitat	24
2.5.3	Palveleva johtajuus lähellä muita johtajuuksien tyylejä	26
2.5.4	Sisäisen motivaation avulla parempiin tuloksiin	26
2.6	Tutkimuksen teoreettinen viitekehys	27
3	Tutkimuksen toteutus.....	28
3.1	Kohdeorganisaation kuvaus ja nykytilanne.....	28
3.2	Tutkimusprosessin kulku	30
3.3	Tutkimusstrategia ja -menetelmä	31
3.4	Aineiston hankinta ja analyysi	32
3.5	Reliabiliteetti ja validiteetti	37
4	Tutkimustulokset, luokitteluperusteet ja tulosten analysointi	39

5 Pohdinta.....	39
Lähteet	39
Liitteet	44
Liite 1. Viesti haastateltaville	44
Liite 2. Viesti haastateltaville	45
Kuviot	
Kuvio 1. Palvelukulttuurin osia	17
Kuvio 2. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys	28
Kuvio 3. Haastatteluteemojen muodostaminen teorioista	34
Taulukot	
Taulukko 1. Johtamisen ja sisäisen motivaation aikaisempia tutkimuksia Suomessa ...	7

1 Johdanto

Maailma on muuttunut, ja se edellyttää myös muutosta meiltä, jotta pääsemme kohti asiakaslähtöisempää palvelukulttuuria. Rahoitusala on kokemassa muiden alojen tapaan nyky-yhteiskunnassamme suuren murroksen. Nykyisin asiakas ei tule ”hattu kourassa” pankkiin anomaan lainaa tai sijoituksilleen parempaa tuottoa, vaan asiakas tietää ja tuntee arvonsa ja kilpailuttaa yhtä useammin pankkisuhteensa, jos ei koe saavansa vastinetta rahoilleen.

Asiakkaiden odotukset ja ostokäyttäytyminen muuttuvat kaiken aikaa (Korkiakoski & Gerdt 2016, 10), mutta toisaalta tarpeet eivät muutu. Edelleen oman asunnon hankinta on eräs merkittävimmistä talouden investoinneista elämän aikana. Myös suomalaiset perivät yhä varakkaampia läheisiään. Näissä molemmilla murrostilanteissa asiakaskokemuksella on suuri merkitys siihen, mihin pankkiin asiakas sitoutuu. Tapahtumat ovat ainutlaatuisia kuluttajille, ja he kaipaavat asiantuntijuutta ja erinomaista asiakaskokemusta asioidessaan pankin kanssa.

Kohtaaminen esimerkiksi pankin konttorissa tai verkkotapaamisessa on kuitenkin vain osa prosessia, ja kokonaisuuden näkökulmasta digitaalisten palvelujen merkitys korostuu entisestään. Silverpopin teettämän tutkimuksen mukaan 57 % ostopäätöksestä tehdään ennen kuin asiakas puhuu kenenkään muun ihmisen kanssa. (Filenius 2015, 47.)

Jotta pankit voivat menestyä, tulee niiden talouden taantuman, keskuspankkien aiheuttaman alhaisen korkotason, raskaan regulaation ja digitalisaation vuoksi miettiä täysin uusi tapa toimia kuluttajien pitämiseksi ja uusien houkuttelemiseksi. Strategian tulee olla yhdessä koettu ja tehty tarina siitä, mihin yritys on matkalla, jotta työntekijät sitoutuvat tavoitteisiin (Tolvanen 2016). Samanaikaisesti uusia toimijoita tulee koko ajan toimialalle kilpailemaan asiakkaista. Pankkien tulee tällöin miettiä täysin uusi tapa toimia, sellainen joka muuttaa koko rahoitustoimialan fundamentit, ajattelutavan ja käytännön toiminnan. Tämä innovointi tulee kuitenkin tehdä niin, että kuluttajat kokevat sen markkinoiden edistyneimmäksi, henkilökunta

on siitä yläpeä ja se tuottaa asiakkaalle luotettavan, pitkäaikaisen kumppanuuden, pankille hyvän tuloksen ja lojalit asiakkaat.

Jos pankki pystyy rakentamaan asiakaskokemukseen arvoa, siitä syntyy tulevaisuuden bisnes. Pankit saavat tällöin välityspalkkioita muiden palveluiden välittämisestä ja verkoston ylläpitämisestä. Fundamenttien muuttaminen on kuitenkin valtava haaste, koska suurin osa pankeista ajattelee vielä, että tarjoaa omia tai kumppaneiden tuotteita. Muutos arvoverkostoksi ja niiden hallitsijaksi on valtava. Siellä, missä tieto, asiakkaat ja arvo kulkevat, on myös bisnes tulevaisuudessa. (Tolvanen 2016.)

Pankki uudisti lokakuussa 2014 arvonsa ja pankin ylin johto toi esiin tarpeen muuttaa työskentelytavat asiakaskeskeisemmiksi ja vastuullisemmiksi. Konsernijohtajan mukaan pankin työntekijöiden on opittava katsomaan asioita asiakkaiden ja toimintaympäristön näkökulmasta. Lisäksi konsernijohtajan mielestä vastuunottaminen ja päätösten tekeminen tulee olla helpompaa. Tämä viesti sai minut miettimään, miten haluan jatkossa tehdä töitä ja johtaa tiimiäni ja millaisessa yrityksessä työskennellä. Tästä alkoi samalla matka pankin palvelukulttuurin rakentamiseksi Suomessa. Tämä matka jatkuu edelleen.

Kahden vuoden aikana pankissa on tehty lukuisia muutoksia palvelukulttuurin kehittämiseksi. Tämän työn tarkoituksena on selvittää, miten keskijohto kokee palvelukulttuurin rakentamisen.

Aihe on ajankohtainen, koska useat yritykset ja julkisyhteisöt ovat uusineet strategiaansa ja toimintaansa vastaamaan entistä paremmin tulevaisuuden tavoitteisiin. Kansaneläkelaitoksen strategisina tavoitteena ovat erinomaisen asiakaskokemuksen, vahvan osaaminen ja aloitteellisuuden ja arvostuksen lisäksi työn ja työolojen uudistaminen (Kansaneläkelaitos 2017). Alkon yhtenä strategisena tavoitteena on saavuttaa paras työ. Alkon mukaan se saavutetaan osaamisella, osallistumisella, tehokkuudella ja yhteisöllisyydellä. Alkossa halutaan korostaa jokaisen omaa vastuuta rakentaa parasta työtä kehittämällä itseään ja osaamistaan ja rakentamalla yhteiskehittämällä joustavampia työnteon malleja sekä ottamalla vastuuta hyvän työyhteisön rakentamisesta. Alkon kehityksen tulos onkin näkynyt hyvänä menestymisenä viime vuosina Greatplacetowork -tutkimuksessa. (Alko 2017.)

Postin strategisena painopisteenä on mm. olla askeleen edellä postialan murrosta ja osaavalla henkilöstöllä uudistua jatkuvasti (Posti 2017). Yhteistä näille kaikille kolmelle toimijalle on se, että ne haluavat vahvasti kehittyä ja rakentaa toimintaansa osaavan, hyvinvoivan henkilöstön avulla, kuten tämän tutkimuksen kohteena oleva pankkikin.

Tämän tutkimuksen kohteena oleva organisaatio on pankki. Se on eräs Pohjois-Euroopan suurimmista pankkialan toimijoista, ja sen palveluksessa työskentelee yhteensä lähes 19 000 pankkialan ammattilaista. Konserni tarjoaa asiakkailleen perinteisten pankkipalvelujen lisäksi erityisesti säästämisen, sijoittamisen, vakuutusten, kiinteistövälityksen ja omaisuudenhoidon palveluita. Pankki tarjoaa kokonaisvaltaisia pankkipalveluita henkilöasiakkaiden lisäksi myös yrityksille ja yhteisöasiakkaille. Suomen lisäksi konsernilla on toimintaa myös ulkomailla. Tässä tutkimuksessa keskitytään Suomessa toimivan henkilöasiakasliiketoiminnan palvelukulttuurin johtamisen rakentamiseen.

Palveluliiketoiminnan muodonmuutosprosessi on strateginen muutos yrityksen toiminnassa. Palveluliiketoiminnan strategisia muutoksen malleja on kolme: suunnitelmallinen muutosmalli, evolutionaarinen kehitysmalli sekä transformatiivinen muutosmalli. Suunnitelmallisen mallin perustana ovat täydellistä rationaalisuutta ja kontrollia korostavat opit. Evolutionaarinen kehitysmalli pohjautuu rajoitetun rationaalisuuden lähestymistapaan, jossa ympäristömuutokset ja organisaation sisäiset tekijät yhdessä vaikuttavat kehitystarpeeseen. Toimintaan tehdään jatkuvasti muutoksia, enimmäkseen pienin askelin. (Hyötyläinen & Nuutinen 2010, 64.)

Pankin palveluliiketoiminnan muutosmalli on transformatiivinen. Transformatiivinen muutosmalli perustuu ympäristön muutosten havaitsemiseen ja niiden hyödyntämiseen. Malli eroaa kahdesta edellisestä siinä, että tavoitteena on pyrkimys yrityksen strategiseen uudistumiseen, joka perustuu uudenlaisten innovatiivisten palveluratkaisujen muodostamiseen. Strategiatyössä tavoitteena on uusien perspektiivien asettaminen ja sitä kautta yrityksen aseman ja toiminnan strateginen muuttaminen. (Mts. 64.)

Transformatiivisen muutoksen suunnittelutapa täytyy mukauttaa tavoiteltujen muutosten mukaan. Suunnittelu on usein tarkoituksenmukaista organisoida siten, että avaintoimijoista muodostetaan muutostiimi, jonka roolina on muutoksen hahmottaminen ja toteutusmallin luonti. Muutoksen hahmottamisessa ja toteutuksessa on luontevaa hyödyntää, johdon lisäksi, myös erilaisia suunnittelijoita yrityksen sisältä ja mahdollisesti myös yrityksen ulkopuolisia asiantuntijoita. Malli pohjautuu jaetulle johtajuudelle, jossa strategiatyön valtaa on jaettu eri yhteisöille organisaatiossa tilanteen mukaan. (Mts. 68-69.)

Transformatiivisessa muutosmallissa tähdätään strategisiin uusiin avauksiin. Se voi merkitä uudenlaista suhdetta kilpailuun ja asiakkaisiin. Painopiste siirtyy markkinoista asiakkaisiin ja heidän arvonaluontiprosessiensa tukemiseen. Näkemys laajenee pelkkien toimintaprosessien sijasta tietämyksen ja oppimisen hallintaan. Tiedonaluontiprosessit muodostuvat entistä merkitsevimmiksi. Yritysten kyky luoda ja organisoida tiedonaluontiprosesseja on vahvasti toiminnan arviointikriteerinä. Tällöin toiminnan avainprosessit koskevat arvontuotantojärjestelmiä ja asiakkaiden arvoprosesseja. (Mts. 68-69.)

Aiempiä tutkimuksia johtamisesta ja palvelukulttuurin muutokseen vaikuttavista eri näkökulmista on viimeisien vuosien aikana tehty useita kymmeniä sekä yliopiston että ammattikorkeakoulun puolella. Pelkästään Jyväskylän ammattikorkeakoulussa on tehty vuosina 2014 - 2016 useita opinnäytetöitä, joissa tutkimuksen teoreettisena viitekehyksenä on käytetty sisäistä motivaatiota tai itseohjautuvuusteoriaa. Palvelevan johtamisen ja sisäisen motivaation teoriaa ei ole kuitenkaan hyödynnetty aikaisemmin tässä tutkimuksessa tehdyllä tavalla rahoitusallalla ylemmässä ammattikorkeakoulun opinnäytetyössä. Seuraavassa taulukossa esitetään aikaisempia aiheeseen liittyviä ylemmän ammattikorkeakoulun ja yliopiston tuoreimpia opinnäytetöitä sekä pro gradu -tutkimuksia viimeisen viiden vuoden ajalta.

Taulukko 1. Johtamisen ja sisäisen motivaation aikaisempia tutkimuksia Suomessa

Tutkija, ajankohta ja oppilaitos	Työn nimi	Tutkimusmenetelmä
Auvinen, J. 2016. Opinnäytetyö, Jyväskylän ammattikorkeakoulu, ylempi amk, Palveluliiketoiminnan tutkinto-ohjelma	Kokemuksia sisäisestä palvelun laadusta ja motivaatiosta ABC-liikennemyymälässä	Kvalitatiivinen
Mamia, A. 2015. Pro Gradu tutkielma, Kasvatustieteenlaitos, Jyväskylän yliopisto	Autonomisuuden merkitys työn monikokemiseen nuovassa tietotyössä	Kvalitatiivinen
Malo, M. 2012. Pro Gradu tutkielma, Taloustieteiden tiedekunta, johtaminen ja kansainvälinen liiketoiminta, Oulun yliopisto	Työntekijän itseohjautuvuus ja sen johtaminen nuovassa asiantuntijaorganisaatiossa.	Kvalitatiivinen
Rantanen, J. 2017. Pro Gradu tutkielma, Opettajankoulutuslaitos, Jyväskylän yliopisto	Johtajuuden merkitys hyvässä työyhteisössä: Rehtorien näkemyksiä johtajuudesta ja hyvästä työyhteisöstä.	Kvalitatiivinen
Rautauoma, K. 2017. Pro Gradu tutkielma, tietojohdaminen ja johtajuus, Lappeenranta teknillinen Yliopisto	Esimies työn monikasvattajana	Kvalitatiivinen

Palvelukulttuurin kehittämisen aikana pankissa on tehty kaksi muuta YAMK-opinnäytetyötä. Sonja Muukkoson opinnäytetyön aiheena oli sisäisen viestinnän kehittäminen hajautetussa projektissa, ja Hanna Vanhalakan opinnäytetyön aiheena oli osaaminen kehittäminen ryhmävalmennuksen avulla. (Muukkonen 2016; Vanhalakka 2017.) Sekä viestintä että osaaminen ovat molemmat olennaisia kulttuurin rakentamisessa. Tässä opinnäytetyössä on tarkoituksena tutkia palvelukulttuurin rakentamista johtamisen näkökulmasta, ja siksi se eroaa edellisistä.

1.1 Tutkimusongelma, tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Vastatakseen ympäröiviin haasteisiin ja päästäkseen tavoitteeseensa pankki uudisti arvojen uudistamisen jälkeen myös strategiansa loppuvuonna 2015. Uudet arvot ovat asiantuntemus, suoraselkäisyys, hyödyn tuottaminen, ketteryys ja yhteispeli.

Kaiken taustalla, myös pankissa, on tarve muuttaa palvelukulttuuri asiakasta arvostavaksi ja asiakkaiden odotukset ylittäväksi. Löytänän ja Korkiakosken mukaan muutos ei ole helppo varsinkaan kvartaalitaloudessa toimivassa myyntihenkisessä yrityksessä, jonka dynamiikka on rakennettu usein muiden tekijöiden, esimerkiksi uusasiakashankinta tai hintajohtajuus, varaan. Matka asiakaskokemuksen potentiaalin ymmärtämisestä ja sen mittaamisen pilotoinnista kestävään asiakaskeskeisen yrityskulttuurin syntymiseen kestää todennäköisesti vuosia, ja

tämän tien valitseminen vaatii yritysjohdolta vahvaa uskoa valittuun strategiaan. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 164–165.)

Aiemmin pankissa toiminta on perustunut liikaa siihen, miten pankissa on nähty maailma. Tällainen ajattelu ei toimi nopeasti muuttuvassa maailmassa. Täytyy kehittää tapoja, joiden avulla tehdään töitä yhdessä. Näin rakennetetaan yhteistä kulttuuria. Saatua tietoa hyödynnetään tulevaisuudessa pankin palvelukulttuurin rakentamisessa. Tässä tutkimuksessa yritys-, organisaatio- ja toimintakulttuuri-käsitteillä tarkoitetaan palvelukulttuuria.

Ongelmana on, että palvelukulttuurin muutos ei näy vielä tasalaatuisesti erinomaisena asiakaskokemuksena asiakkaalle. Pankin palvelukulttuurissa on heikkouksia. Pankin tutkimuksen mukaan on tunnistettu tilanteita, joissa ei ole onnistuttu vastaamaan asiakkaan odotuksiin. Mikkosen (2017) mukaan pankille yksittäisenä transaktiona vähän tuottavat asiat jäävät usein enemmän tuottavien tapahtumien jalkoihin. Kuitenkin näillä pienten asioiden hyvällä, ripeällä hoidolla on asiakkaalle iso merkitys ja ne vaikuttavat suuresti asiakaskokemukseen. Asiat jäävät tutkimuksen mukaan kesken, kun asian hoitoa ei pidetä pankin asiantuntijan mielestä tärkeänä, osaaminen asian hoitoon ei riitä tai vedotaan kiireeseen. Asiakaskokemus jää heikoksi, kun lupauksista ei pidetä kiinni. (Mikkonen 2017.) Pankki haluaa selvittää, miten keskijohto kokee palvelukulttuurin johtamisen tähän asti menneen. Lisäksi tutkimuksen saadun tiedon tavoitteena on, että keskijohto ja henkilöasiakasliiketoiminnan muut esimiehet löytäisivät keinoja valmentaa ja johtaa asiantuntijoita kohti yhtenäistä palvelukulttuuria.

Työn tutkimuskysymykset ovat:

- Miten keskijohto kokee edellisen vuoden onnistuneen palvelukulttuurin rakentamisessa?
- Miten palvelukulttuuria voidaan rakentaa tulevaisuudessa?

Johtamisella on tärkeä merkitys, kun henkilöstöä kehitetään tulevaisuuden menestyväksi organisaatioksi. Tuloksena syntyy yhteinen käsitys johtamiskulttuurista osana palvelukulttuuria, jonka avulla kehitetään liiketoimintaa pankissa.

Alemman portaan arjen esimiestyö, ei niinkään ylimmän johdon ”ilmiömainen” johtajuus, on ratkaisevaa muutosten läpiviennin onnistumisen kannalta. Esimiestyö on ratkaiseva tekijä myös kulttuurin rakentamisessa ja jalostamisessa. Kulttuurilla tarkoitetaan, kuinka hyvin se pystyy toimintatapoineen ja asenteineen palvelemaan työntekijöitä, asiakkaita ja omistajia nyt ja tulevaisuudessa. (Erämetsä 2003, 122, 134.)

1.2 Tutkimuksen rajaus

Tutkimus keskittyy keskijohdon kokemuksiin pankin palvelukulttuurin rakentamisessa. Päädyin tähän kohderyhmään, koska keskijohto toteuttaa ylimmän johdon asettamia tavoitteita. Keskijohto toimii näin keskeisessä roolissa, kun yrityksen palvelukulttuuria rakennetaan. Keskijohdolla on merkittävä vaikutus siihen, millaisia työtapoja ja käytäntöjä työyhteisössä on.

Kulttuurin kehittymisen kokemuksia tutkittaessa olisi mielekästä tehdä seurantatutkimus, jolloin saman johtajiston kokemuksia voisi seurata loppuun asti. Tällainen seurantatutkimus ei ole nyt mahdollinen, koska palvelukulttuurin rakentaminen on vielä kesken. Tästä syystä tutkimuksen joukkoa valittiin edustamaan keskijohto eli asiantuntijakeskuksien vastaavat yksiköiden johtajat ja heidän kokemuksensa palvelukulttuurin rakentamisesta alusta nykyhetkeen saakka sekä ajatuksensa palvelukulttuurin rakentamisesta eteenpäin.

1.3 Työn rakenne

Tämä tutkimus on toteutettu pääosin Grönroosin palvelujen johtamisen teoriaa hyödyntäen. Hyvän palvelun johtamista edistetään palvelukeskeisellä johtajuudella, ja se koostuu useasta eri tekijästä (Grönroos 2010, 489). Teorialla on keskeinen rooli, tutkimuksen lisäksi, jotta palvelujen ja palvelukulttuurin johtamista voidaan rakentaa asiakaslähtöisemmäksi. Teorian avulla saadaan käsitys siitä, mistä tekijöistä palvelukulttuuri muodostuu ja miten sitä voidaan kehittää. Teoria auttaa myös jäsentämään tätä tutkimusta.

Tämä opinnäytetyö on jaettu kuuteen osioon. Ensimmäisessä luvussa on kuvattu opinnäytetyön tarpeellisuus yritykselle, ajankohtaisuus ja sen liittyminen laajempaan

ilmiöön yrityksissä, toimialasta riippumatta. Lisäksi ensimmäisessä luvussa on kuvattu myös työn taustat, lähtökohdat ja tavoitteet. Teoreettinen aiheen perusta, keskeiset käsitteet ja opinnäytetyön kytkeytyminen aiempiin tai nykyisiin teorioihin esitellään luvussa kaksi. Kolmannessa luvussa kuvataan tutkimusmenetelmä, sen toteuttaminen ja analysointitavat. Neljännessä luvussa esitellään tutkimustulokset. Tutkimuksen johtopäätökset, palvelukulttuurin ja sen johtamisen kehittämisehdotukset ja ehdotettavat jatkotutkimusaiheet kerrotaan luvussa viisi.

2 Kohti parempaa palvelukulttuurin johtamista

2.1 Keskeisimpien käsitteiden määrittelyä

Johtajuus. Kalliomaa määrittelee johtajuuden kehittyväksi vastavuoroiseksi prosessiksi, joka syntyy johtajan ja johdettavan sisäisessä vuorovaikutussuhteessa. Johtajuus vaikuttaa yhteisön tulosten ja tavoitteiden saavuttamiseen. Englannin kielessä johtajuudesta käytetään sanaa leadership, ja suomeksi se tarkoittaa ihmisten johtamista. Ihmisten johtamista kuvaavat muutos, vaikuttaminen sisäisen motivaation kautta, uusien ongelmien ratkaiseminen ja vastavuoroisuus. (Kalliomaa 2009, 42–43.)

Johtaminen käsittelee Druckerin mukaan tiedon perusteita, tietoa itsestä, viisautta ja johtajuutta. Se on myös taitoa, koska se liittyy käytäntöön. (Drucker 2002, 22; 2000, 54.) Kalliomaan (2009, 40) mukaan tutkimuskirjallisuudessa johtamisesta käytetään englanninkielistä sanaa management. Kotter (1996, 51) määrittelee johtamisen suunnitteluksi ja budjetoinniksi, jotta päästään tulevaisuuden tavoitteisiin. Tällöin johtaja ei visioi vaan viestii liian vähän muutostarpeesta eikä anna ihmisille valtuuksia toimia. Se on myös suunnitelmien toteuttamista valvomalla, tavoitteiden seuranta ja ongelmien ratkaisua niiden ilmentyessä.

Kokemus on rakenteeltaan suhde, se edellyttää subjektin ja elämäntilanteen, johon subjekti on suhteessa. Kokemukset syntyvät työssä tehdyistä päätöksistä, ja ne vaikuttavat sekä omaan toimintaan että muiden suhtautumiseen. (Malo 2014, 221.)

Kulttuuri on yksilön tai yhteisön henkisten tai ruumillisten kykyjen kehittämistä tai kehittyneisyyttä, ajattelu- tai toimintatapojen kehittyneisyyttä tai vakiintuneita

toimintatapoja (Kotimaisten kielten keskus ja Kielikone Oy 2017). Juutin mukaan kulttuurin käsitteitä on kuusi. Kuvailevat käsitteet koostuvat tavoista, tottumuksista ja elämäntavoista. Historialliset käsitteet kertovat historiallisesti syntyneet käyttäytymismallit ja toimivat sosiaalisen merkityssisällön ja sosiaalisen perinnön välittäjänä. Normatiiviset käsitteet ovat normit ja arvot. Psykologisia käsitteitä ovat alitajunta ja oppiminen. Symbolisia käsitteitä ovat artefaktit ja kieli, ne toimivat viestinnän ja ajattelun välineinä. Narratiiviset käsitteet ovat tarinat, kertomukset ja arjen puhe. (Juuti 2006, 240–243.)

Palveluhenkisellä johtamisella ymmärretään, miten liiketoimintaa johdetaan palvelukilpailussa eli kilpailutilanteessa. Tällöin markkinoilla menestyminen riippuu ennen kaikkea palveluista, olipa tarjooman ytimenä tuote tai palvelu. Se tekee asiakkaan kokemasta palvelun laadusta liiketoiminnan harjoittamisen tärkeimmän taustavoiman. (Grönroos 2010, 269–270.)

Palvelujohtajuudesta käytetään englannin kielessä sanaa servant leadership. Juutin (2013, 148) mukaan Greenleaf (2002) määrittelee palvelevaksi johtajaksi henkilön, joka haluaa ennen muuta palvella. Hän ei halua olla ensisijaisesti esimies eikä muiden yläpuolella eikä saada valtaa. Ensisijaisesti palveleva henkilö on kypsä, viisas ja itseohjautuva.

Palvelukeskeisyys on organisaation yhteisiä arvoja ja asenteita. Palveleminen on kaikkien organisaation toimien olemassaolon syy, ja palvelukeskeisillä arvoilla on organisaatiossa keskeinen asema, myös strategisessa ja operatiivisessa ajattelussa ja toiminnassa. Palvelukeskeisessä organisaatiossa vuorovaikutukseen suhtaudutaan suopeasti sekä organisaation sisällä että ulkopuolisten tahojen kanssa. Palvelukeskeisyys parantaa palvelun laatua ja kannattavuutta. (Grönroos 2010, 482–483.)

Palvelustrategia sisältää toiminta-ajatukseen ja strategiaan sisältyvät palveluajatukset. Palveluajatus kertoo, mitä olisi tehtävä, kenelle, miten ja millä resursseilla ja mitä hyötyä asiakkaille tulee tarjota. Näin henkilöstö ymmärtää, mitä heidän odotetaan tekevän. Hyvän palvelun strategiset edellytykset täytetään kehittämällä palvelukeskeinen strategia. Tällöin ylin johto haluaa tehdä palvelukeskeisen organisaation. (Grönroos 2010, 486.)

Organisaatiokulttuuri on konkreettista. Se esitetään niin, että organisaatiokaavio on sisällytetty organisaation käsikirjaan. Toisaalta se on myös vähemmän konkreettista. Tällöin kulttuuri on olemassa vain, kun ihmiset viestivät toisille puheen ja käyttäytymisen kautta. Kulttuuri on persoonallisuus. Näiltä osin kulttuuri jää helposti organisaation arjen toiminnassa näkymättömäksi tiedostamattoman viestinnän kautta. Kun palvelujohtajat pystyvät kehittämään ennustamista ja valmentautumaan edellä oleviin asioihin, sillä on vaikutus kulttuuriin. Sanaton viestintä merkitsee paljon yrityksen toiminnassa. Sillä on suuri vaikutus kehitettäessä sekä käyttäytymistä että palvelun parantamista. Näillä tekijöillä luodaan menestystä. Kulttuurin avaintehtävinä on ensinnäkin auttaa organisaatiota säilymään ja sopeutumaan toimintaympäristössään ja toisaalta auttaa sitä pitämään koossa omia sisäisiä prosessejaan. (Johnston, Clark & Shulver 2012, 410; Mattila 2007, 34.)

Palvelukulttuuri. Grönroosin (2010, 482) mukaan palvelukulttuurissa jokainen pitää luonnollisena ja yhtenä tärkeimmistä normeistaan sisäisten ja ulkoisten asiakkaiden hyvää palvelua ja hyvää palvelua arvostetaan.

Yrityskulttuuri määritellään ihmisten välisenä säännönmukaisena kanssakäymisenä. Se kuvastaa olettamuksia asiakkaista, työntekijöistä, tehtävästä, tuotteista ja toiminnasta. Yrityskulttuuri on yhteisön normit, arvot ja toimintaa ohjaava perusfilosofia. Yrityskulttuuri on yhteisön pelisääntöjä ja olettamuksia, jotka muutetaan oikeutetuksi ja toivottavaksi käyttäytymiseksi, josta tulee normi. Yrityskulttuuri on mahdollista tunnistaa siitä, miten ihmiset puhuvat ja toimivat ja ilmapiiri, ja tunnelma heistä välittyy asiakkaille ja muualle yhteisön ulkopuolelle. Hyvän ja paremman elämän yrityskulttuuri on arvostusta, onnistumisten tavoittelua ja erilaisuutta. Jäsenet sosiaalistuvat yrityskulttuuriin, ja se vaikuttaa jäsenten käyttäytymisen ja tarkkaavaisuuden lisäksi sitoutumiseen. Kaikki ovat mukana yrityskulttuurissa, työssä viihdytään, nuoret pysyvät, tulosta tehdään ja bonusta saadaan hyvästä työstä. (Schein 1987, 23–24; Hampden-Turner 1991, 22; Lyon, Chatman & Joyce 2007, 179; Rossi 2012, 14; Rämö 2013, 181.)

Yleisen suomalaisen asiasanaston mukaan liiketoimintaontologiassa käytetään kulttuuria yläkäsitteenä, johon alakäsitteinä on kytketty sekä organisaatio- että yrityskulttuuri (Finto 2017). Yritys- ja organisaatiokulttuuri eroavat palvelukulttuurista niin, että palvelukulttuurissa korostetaan hyvää palvelua.

Tieteellisten tutkimusten ja kirjallisuuden perusteella yritys-, organisaatio- ja palvelukulttuuri-käsitteille ei tehdä muuta eroa, joten tässä tutkimuksessa niistä käytetään nimitystä palvelukulttuuri.

2.2 Palvelustrategia

Hyvän palvelun strategiset edellytykset täytetään kehittämällä palvelukeskinen strategia. Se tarkoittaa sitä, että yrityksen ylin johto haluaa tehdä organisaatiosta palvelukeskeisen. (Grönroos 2010, 486.) Palvelustrategian rakentaminen tulee aloittaa yrityksen visiosta ja tarkoituksesta. Kohdemarkkinoiden, palvelukonseptin, toimintastrategian ja jakelujärjestelmän avulla muotoillaan strateginen palveluvision. Palvelujen kilpailuympäristö asettaa haasteita, jotka tulee voittaa, koska palveluja tarjoamaan pääsee ilman esteitä, palvelut voidaan korvata ja suurtuotannossa on rajatut mahdollisuudet. On löydetty kolme strategiamallia, jotka mahdollistavat kilpailijoita paremman suoriutumisen. Ne muodostuvat johtajuudesta, erilaistumisesta ja markkinoiden painopisteestä. Niiden avulla on mahdollisuus saavuttaa kilpailijoihin etumatkaa. Lisäksi johtamisella on iso merkitys, koska asiakkaisiin keskittyminen ja heidän tarpeidensa tyydyttäminen tuovat yritykselle uskollisimmat asiakkaat. (Fitzsimmons, Fitzsimmons & Bordoloi 2014, 29–30.)

Grönroosin mukaan kaikki palveluntarjoajat tarvitsevat joitakin ohjenuoria. Toiminta-ajatus on strategian perusta. Toiminta-ajatuksen avulla määritetään, millä markkinoilla yritys toimii ja minkälaisia ongelmia se pystyy ratkaisemaan. Palvelukeskeisestä toiminta-ajatuksista voidaan käyttää nimitystä palveluvision. Grönroos määrittelee palvelukeskeisen yrityksen toiminta-ajatuksen seuraavasti:

”Yrityksen toiminta-ajatuksena on tarjota kohdeasiakkaille palveluprosesseja, jotka tukevat heidän päivittäisiä toimintojaan ja prosessejaan arvoa luovalla tavalla.”

Palvelustrategiassa tulee määrittää toiminta-ajatuksen ja strategiaan liittyvät palveluajatus. Ellei näitä ole selvästi määritetty, yrityksen ei ole helppo määritellä tavoitteita, resursseja ja suoritusnormeja. Palveluajatus kertoo, mitä olisi tehtävä, kenelle, miten ja millä resursseilla ja mitä hyötyä asiakkaille tulisi tarjota. Ellei henkilöstölle ja keskijohdolle selvitetä palveluajatus, he eivät voi ymmärtää

tavoitteitaan tai rutiinejaan ja heidän työn merkitys ja asemansa jää helposti hämäräksi. (Grönroos 2010, 262–265, 486.)

Yrityksen vuorovaikutus- ja tukitoiminnoissa etusijalle tulee asettaa ulkoinen tehokkuus ja palvelun laatu. Palvelun laadun parantaminen ei useinkaan vaadi lisäkustannuksia. Usein tarvitaan vain parempaa ymmärrystä asiakassuhteista, laadun kokemisesta ja toiminnallisesta laatu-ulottuvuudesta. Palvelun laadun paraneminen johtaa yleensä parempaan asiakastyytyväisyyteen, millä on kaksijakoinen vaikutus. Sisäinen työilmapiiri paranee, kun työntekijät huomaavat asiakkaiden tyytyväisyyden. Johdon omaksuma palvelukeskeinen strategia tukee tätä myönteistä kehitystä hyväksymällä työntekijöiden tuloksetekokyvyn ja tukemalla sitä. Samalla sisäinen tehokkuus nousee. Palvelustrategian toteuttamiseen tarvitaan jokainen organisaation jäsenen tukea. Jos palvelustrategia toteutetaan vain osittain, sisäisin toimin, keskijohdon ja muun henkilöstön juurtuneet ajattelutavat eivät saa tilaa merkittävälle asenteenmuutokselle. (Mts. 262–265, 480, 482, 486.)

Palvelustrategian käyttöönotto ja toteutus edellyttävät palvelukulttuuria (Grönroos 2010, 485). Seuraavassa luvussa kuvataan palvelukulttuuria.

2.3 Palvelukulttuuri

Kun kulttuuri on yleiskäsite, joka selittää, miksi ihmiset toimivat tietyllä tavalla, palvelukulttuurin johtamisessa palvelukulttuurille ominaiset arvot leviävät läpi organisaation ja pysyvät voimassa kaikkien esimiesten neuvoilla ja tuella. Tarvitaan yrityskulttuuria, jota voidaan kutsua palvelukulttuuriksi. Grönroos (2010, 482) määrittelee palvelukulttuurin seuraavasti:

”...kulttuuri, jossa jokainen pitää luonnollisena ja yhtenä tärkeimmistä normeistaan sisäisten ja ulkoisten asiakkaiden hyvää palvelua ja jossa arvostetaan hyvää palvelua.”

Palvelukulttuurin juurruttaminen ei tarkoita muiden arvojen merkityksen häviämistä, vaikka palvelemisen on oltava kaikkien organisaation toimien olemassaolon syy. Palvelukulttuuria johdetaan johtamalla sisäistä ilmapiiriä niin, että asiakkaita palvelevat työntekijät omaksuvat myönteisen asennoitumisen palvelemista kohtaan. Palvelulle myönteiset asenteet ja palveluhenkinen ilmapiiri toteutuvat, jos

työntekijät kokevat, että organisaation rutiineissa, toimintaperiaatteissa ja johdon ja palkitsemisjärjestelmien suuntaviivoissa korostetaan hyvän palvelun tärkeyttä. Käsitteitä kulttuuri ja ilmapiiri käytetään usein samaa tarkoittavina, ja liittyvät läheisesti toisiinsa. Palvelukulttuurin johtamisessa palvelukulttuurille ominaiset arvot leviävät läpi organisaation ja pysyvät voimassa kaikkien esimiesten neuvoilla ja tuella. Palvelukulttuuria johdetaan johtamalla sisäistä ilmapiiriä niin, että asiakkaita palvelevat työntekijät omaksuvat myönteisen asennoitumisen palvelemista kohtaan. (Mts. 479, 482, 489.)

Siksi palveluorganisaatiossa tarvitaan vahva ja vakiintunut kulttuuri, joka edistää hyvää palvelun ja asiakaskeskeisyyden arvostusta. Vahva kulttuuri on erityisen tärkeä palveluorganisaatioille, koska työntekijöiden asenteet ja työsuoritukset näkyvät asiakkaille. Jos työntekijät kokevat ilmapiirin palvelukeskeiseksi, asiakkaatkin kokevat palvelun laadun todennäköisesti paremmaksi kuin muuten. Koska laatua on vaikeampi valvoa palveluorganisaatiossa kuin teollisuudessa, organisaatio tarvitsee hyvin palveluhenkisiä ja laatupainotteisia arvoja. (Mts. 447, 481.)

Palvelukulttuuri tarkoittaa yrityksen yhteisiä asenteita, päämääriä ja käytäntöjä, jotka ovat tyypillisiä juuri tietylle yritykselle. Asiakaspalvelussa työskennellään usein itsenäisesti, ilman valvontaa. On tärkeää, millaisen kulttuurin työntekijät ovat omaksuneet, koska se vaikuttaa suuresti heidän toimintaansa. Palvelukulttuuriin vaikuttavat johtamisen periaatteiden lisäksi esimerkiksi normit, työtavat, sekä yrityksen visio, missio ja arvot. (Furman, Pinjola & Rubanovitsch 2014, 106.)

Kulttuuri rakentuu organisaation jäsenten uskomuksista, odotuksista ja normeista ja ne muokkaavat voimakkaasti yksilöiden ja ryhmän käyttäytymistä. Yritykset eroavat toisistaan kulttuurin takia. Ne ovat perinteitä ja uskomuksia, jotka ovat syvässä yrityksen rakenteissa. Kulttuuri antaa myös toiminnalle suuntaviivat, se pitää yksikön yhdessä ja antaa identiteetin, jolla erottua. Kun yrityksen työntekijät ovat sisäistäneet yrityksen arvomaailman, työntekijät ovat voimaantuneet tekemään päätöksiä itsenäisesti, ilman perinteistä esimiestason valtuutta, koska heille on annettu valtuus toimia itsenäisesti. Henkilöstö on sisäistänyt arvot hyvän johtamisen avulla ja viestimällä ne tarinoilla, mitä arvot käytännössä tarkoittavat sekä työntekijöille että asiakkaille. (Fitzsimmons ym. 2014, 96.)

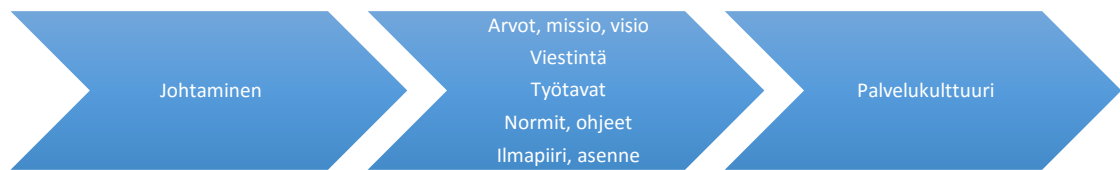
Yrityskulttuuri on markkinoinnin onnistumisen avaintekijä. Se muovautuu yrityksen arvojen, johtamisen, toimintatapojen, erilaisten sääntöjen, uskomusten, tarinoiden, symbolien, kielen ja mielikuvituksen kautta. Yrityskulttuuri muovautuu pitkän ajan kuluessa, mutta organisaatiomuutoksen tai yrityksen myymisen yhteydessä se voi muuttua hyvinkin nopeasti. Yrityskulttuuri heijastuu henkilöstön tapaan kohdata asiakkaita ja ylläpitää asiakassuhteita. (Bergström & Leppänen 2015, 81.)

Erämetsän (2003, 70–72, 135–137) mukaan toimiva kulttuuri on yritykselle kenties ainoa pitkäaikaisen kilpailuedun lähde. Kulttuuri on niin moninainen syiden ja seurausten verkosto, ettei sen kopioiminen oikeastaan ole mahdollista. Kaikki erilaistaminen ja kilpailuetu, joka perustuu ihmisten väliseen vuorovaikutukseen ja josta pystytään luomaan pysyvyyttä, vaikka ihmiset vaihtuvat, voi kestää pitkään.

Yrityksen, sen kulttuurin, kehittäminen ja kasvattaminen ylemmälle tasolle on suurempi urakka kuin se, että yksilö kehittää ominaisuuksiaan tai taitojaan. Kuitenkin vain kulttuuria jatkuvasti kehittämällä voidaan helpottaa kaikkien muutosten läpivientiä tulevaisuudessa. Usein yrityskulttuurin kehityshankkeet nivoutuvat strategiaan muutoksiin. Tämä on oikeastaan optimaalinen tilanne, koska silloin on nähtävissä selkeät syyt, jotka perustuvat vääjäämättömään strategiamuutokseen. Ja päinvastoin: kun arvo- ja asennemaailmaa vähitellen muovataan, syntyy syvempi ymmärrys siitä, miksi muutokseen on ryhdytty. Vähitellen synnytetään onnistumisen edellytyksiä. (Mts. 71–73.)

Perinteisesti yritykset on nähty suljettuina systeemeinä ja byrokraattisina organisaatioina. Nyt ne tulee nähdä avoimena systeeminä, joka elää jatkuvasti ja jolla on kyky itseohjautuvuuteen. Tämä tarkoittaa siirtymistä verkostotalouteen ja verkostojohtamiseen. Palvelukeskeinen kulttuuri tarvitsee matalan organisaatorakenteen, jossa ei ole montaa hierarkista kerrosta. Päätökset tulee tehdä lähellä asiakasta. Alaiset saavat enemmän vastuuta hoitaessaan työnsä itsenäisemmin ja esimiesten asema muuttuu. Verkostoissa tarvitaan uudenlaista yhteistoimintaa, jolle on ominaista organisaation avoimuus, tasavertaisuus ja tiedon aktiivinen jakaminen. (Sydänmaalakka 2012, 108.; Grönroos 2010, 487.)

Palvelukulttuurin muodostumista ja sen osia esitetään kuviossa 1. (Grönroos 2010, 479, 489; Furman ym. 2014, 106 ja Sydänmaalakka 2012, 108)



Kuvio 1. Palvelukulttuurin osia

Tutkimuksen mukaan palvelevan johtamisen avulla voidaan vaikuttaa yksilöiden ja yksikön tuloksiin ja palveleva kulttuuri on tällöin tärkein tekijä. Palveleva kulttuuri piilee tutkimusten mukaan yksikötasolla ja se ilmenee käyttäytymisnormeina ja yhteisinä odotuksina siitä, miten asetat toisten auttamisen etusijalle. Palveleva johtaminen parantaa työntekijöiden suoriutumista, luovuutta, asiakkaiden palvelukäyttäytymistä ja se vähentää irtisanoutumisia. (Liden, Wayne, Liao & Meuser 2014, 1434–1452.)

Henkilöstöjohtamisella (HRM) voidaan vaikuttaa palvelukulttuuriin ja tämä parannus näkyy parempana palvelun laatuna. Suurin vaikutus on viestinnällä. Valmennuksella, tiimityöskentelyllä, kehityskeskusteluilla ja palkitsemilla on kaikilla yhtä suuri vaikutus palvelukulttuurin kehittämisessä. Vähiten tutkimuksessa koettiin olevan yhteyttä voimaantumisella, mutta senkin vaikutus parantaa palvelukulttuuria oli kohtalainen, varsinkin kun henkilöstöllä on riittävät valtuudet työssään. (Ueno 2012, 12271–239.)

2.4 Palveluhenkinen johtaminen

Palvelujohtaminen on johtamisperiaatteita, jotka ohjaavat palvelustrategian mukaista päätöksentekoa ja johdon käyttäytymistä palvelukilpailussa.

Palvelujohtamisessa on tarkoitus ymmärtää, miten liiketoimintaa johdetaan palvelukilpailussa, jossa markkinoilla menestyminen riippuu palveluista, joiden tarjoaman ytimenä voi olla tuote tai palvelu. (Grönroos 2010, 269.)

Palvelujohtaminen koostuu seuraavista asioista:

1. Ymmärretään, miten asiakassuhteissa koetaan kokonaislaatu ja kuinka se muuttuu ajan myötä eli mikä arvo asiakkaille muodostuu kuluttamisen vaikutuksesta ja kuinka palvelut tuotteiden kanssa vaikuttavat tähän hyötyyn.
2. Ymmärretään, miten organisaatio, asiakkaat mukaan lukien, pystyy tuottamaan ja toimittamaan tätä hyötyä tai laatua.
3. Ymmärretään, miten organisaatiota tulee kehittää ja johtaa, jotta tavoiteltava laatu tai hyöty saavutetaan.
4. Saadaan organisaatio toimimaan niin, että hyöty tai laatu ja eri osapuolten tavoitteet saavutetaan. (Mts. 270.)

Ne yritykset, jotka noudattavat palvelujohtamisen periaatteita, palvelu on organisaation toiminnan tärkein määräävä tekijä. Tällöin yrityksen tulee ymmärtää millaista koettua laatua ja arvoa asiakkaat etsivät, miten asiakkaille tuotetaan heidän halumaansa ja toimintojaan tukevaa arvoa ja miten organisaation resursseja hallitaan, jotta kyetään tuottamaan palvelupohjaista arvoa. Asiakkaan saamat hyödyt muuttuvat ajan myötä, joten asiakkaan kokeman laadun on myös muututtava sen mukaisesti. (Mts. 270–271.)

Johdon painopiste muuttuu yrityksessä palvelujohtamisen myötä. Kun ennen asiakas on saanut arvoa ennalta tuotetusta tuotteesta (vaihtoarvo), niin nyt asiakkaalle muodostuu arvoa asiakkaan toiminnoissa ja prosesseissa (käyttöarvo). Samalla painopiste siirtyy lyhytaikaisista liiketoimista pitkäaikaisiin suhteisiin, ydintuotteiden laadusta kestävien asiakassuhteiden koettuun kokonaislaatuun. Kokonaislaatu ja asiakkaan saama arvон tukemisen pitäminen ovat tärkeimmät prosessit teknisen ratkaisun tuotannon korostaminen sijaan. Samalla johtamisen mielenkiinto siirtyy sisäisistä seurauksista ulkoisiin, asiakkaille koituviin seurauksiin ja huomio siirtyy rakenteen sijaan prosessiin. Jos rakenteet ottavat ylivallan, toiminnan joustavuus ja asiakaskontaktien hoitaminen kärsivät, esimiesten tuki ja kannustus vähenee ja tämän seurauksena työntekijöiden motivaatio laskee. (Mts. 271–272.)

Palvelujohtamisen kuusi periaatetta muuttaa käsitystä, kun prosessia ja ulkoisia seurauksia korostetaan. Nämä kuusi periaatetta ovat:

1. Ansaintalogiikka liiketoiminnan käyntiinpanevana voimana, jossa voiton sanelee asiakkaan kokema laatu. Kannattava toiminta edellyttää sisäistä tehokkuutta, mutta se ei ole pääasia. Se tulee yhdistää ulkoiseen tehokkuuteen ja asiakkaan kokemaan laadun johtamiseen. Jos sisäinen tehokkuus tulee vallitsevaksi yksinään, kustannustietoisuus ja tuottavuus korostuvat ja laadulliset seuraamukset jäävät ilman huomiota.
2. Päätöksentekovalta. Palvelujen luonne ja asiakkaan kokeman laadun ylläpitäminen saavat aikaan sen, että palvelutoiminnan toimivuutta koskevat päätökset tulee tehdä lähellä organisaation ja asiakkaan yhtymäkohtaa. Työntekijöillä tulisi tällöin olla valtuus tehdä nopeita päätöksiä, ettei palvelun laatu heikkene. Jos työntekijöillä ei ole riittäviä valtuuksia tehdä päätöksiä itsenäisesti, heistä tulee jäykän järjestelmän uhreja ja se estää heitä toimimasta poikkeustilanteissa ja tästä voi seurata motivaation puutetta. Kun henkilöstöä koulutetaan ja rohkaistaan käyttämään arviointikykyään ongelmien ja tilanteiden selvittämiseksi poikkeustilanteissa, saadaan ihmisissä piilevä energia käyttöön valtaistamalla (empowerment).
3. Organisaation painopiste tulee viedä pois organisaatorakenteesta ja valvontamenettelyistä. Organisatorinen ratkaisu tulee olla joustava, vähentää keskittämispyrkimyksiä ja mahdollistaa tiedon kulkua organisaatiossa, myös pystysuunnassa ja resurssit tulee tukea asiakaspalvelutehtäviä.
4. Työnjohdon painopiste. Perinteinen normien seuranta ja niistä suoriutuminen ei sovi palvelujen ja palvelutuotannon luonteeseen, koska palveluja ei voi täysin vakioida. Työntekijät tarvitsevat joustavuutta, jotta voivat palvella erityiskohtelua tarvitsevia asiakkaita ja korjata negatiiviset tilanteet ja voivat näin tuottaa laadukasta palvelua. Työnjohdon painopisteen tuleekin olla työntekijöiden rohkaisemisessa ja tukemisessa, joka saattaa merkitä uusia johtamismenetelmiä.
5. Palkkiojärjestelmät. Palvelujen johtamisessa tulee palkita koetun palvelun laadun tuottamisesta, kun hyväksyttävä taso saavutetaan.
6. Mittausten painopiste. Palvelujen johtamisen periaatteiden mukaisessa palvelukeskeisessä työnjohdossa ja palkkiojärjestelmässä on mitattava asiakkaiden tyytyväisyyttä palvelun laatuun sekä tyytyväisyyttä edistäviä tehtäviä. Taloudellisen tuloksen mittaaminen ja normien saavuttaminen eivät riitä. (Mts. 272–276.)

Seuraavaksi kerrotaan palvelujohtajuudesta, jota tarvitaan palveluhenkisen johtamisen toteuttamiseksi.

2.5 Palvelujohtajuus palvelukulttuurin kehittäjänä

Tässä luvussa kuvataan palvelujohtajuuden merkitystä palvelukulttuurin kehittämisessä. Palvelujohtajuutta käsitellään ensin yleisesti ja siirrytään vähitellen avaamaan sen merkitystä esimiesten operatiivisessa työn toteuttamisessa organisaatiossa.

Ihminen on aina, jo Vanhan testamentin ajoista alkaen, tarvinnut johtajuutta, tavalla tai toisella. Johtaminen on kehittynyt matkan varrella ja Suomessakin aiemmin vallannut valtaoportaiden korostaminen ja paperinmakuinen suunnittelu on kehittynyt enemmän keskinäiseen vuoropuheluun päin. Tieteellisestä liikkeenjohdon rakenteista, tavoitteista, tuloksista ja tilanteista on päästy eteenpäin palveluun, kohtuullistamiseen ja luovan kutsumuksen uusiutumiseen. Nykyisin painotetaan enemmän ihmissuhteiden ja yhdessä tekemisen suuntaan. (Salminen & Toivanen 2011, 11-13.)

Johtajuutta on tutkittu paljon. Johtajuus (leadership) on tutkituimpien ja kehittyneimpien käsitteiden joukossa. (Sudha, Shahnawaz & Farhat 2016, 112.) Johtajuuden (leadership) ja johtamisen (management) käsitteet sekoitetaan silti usein. Tässä tutkielmassa tuodaan esiin eräs johtajuuden malli: palveleva johtajuus (servant leadership). Palveleva johtajuuden teoria on valittu tähän tutkimukseen, koska sitä voidaan pitää käsitteenä useille ihmislähtöisille johtamisen lähestymistavoille.

Palvelevan johtajuuden tutkimuksissa on todettu, että palvelevan johtajuuden teorialla on paljon yhteneväisyyksiä muihin johtajuuden teorioihin. Lisäksi palveleva johtajuus tuo johtamiseen lisää ainutlaatuisia elementtejä, joita ei muissa johtamisen teorioissa ole. Palvelevan johtajuuden teoria perustuu eettisyyteen ja ihmiskeskeisyyteen. (Finley 2012, 135; Dierendonck & Nuijten 2011, 249.)

Robert. K. Greenleaf määritteli palvelevan johtajuuden 1970. Greenleafin tavoitteena oli rakentaa parempi ja huolehtivampi yhteisö. Hänen mukaansa palveleva johtaja on ensisijaisesti palvelija. Ihmisellä tulee olla luontainen halu palvella. Vasta sen jälkeen

tulee tietoisesti pyrkiä johtamaan. Keskeistä onkin yhdistää nämä kaksi tehtävää: palveleminen ja johtaminen. (Finley 2012, 135.) Palveleva johtajuus on malli, jossa muiden etu menee oman edelle ja johtajat huolehtivat, että häntä seuraavat yhteisön jäsenet pystyvät kehittymään ja johtajien tehtävä on edistää seuraajien menestystä. Epäitsekkäs käyttäytyminen on palvelevalle johtajalle luonteenomaista. (Song, Park & Kang 2015, 1750.) Juutin (2013, 148) mukaan Greenleaf (2002) yhdistää palvelevan johtamisen luottamukseen. Ihmiset luottavat sellaisiin ihmisiin, joiden he kokevat rakentavan entistä oikeudenmukaisempaa ja parempaa yhteiskuntaa.

2.5.1 Palvelevan johtajuuden tunnuspiirteet

Juutin (2013, 148–149) mukaan palveleva johtaminen perustuu oikeudenmukaisuudelle, rehellisyydelle ja arvostukselle. Palvelevalla johtajalla on kymmenen ominaisuutta, jotka kuvaavat hänen johtamistaan. Spears kehitti palvelevan johtajuuden ominaisuuksia ja tunnuspiirteitä Greenleafin mallista. (Hamilton 2004, 876.) Juutin ja Schwantesin (2013, 148-149; 2015) mukaan Spears (1998; 2004) on määritellyt nämä ominaisuudet ja tunnuspiirteet, jotka tekevät johtajasta palvelevan johtajan:

1. Kuunteleminen. Kuuntelemalla muita palveleva esimies saa selville heidän toiveensa.
2. Empatia. Palveleva esimies hyväksyy muut sellaisena kuin ovat ja arvostaa heidän lahjojaan. Hän pyrkii ymmärtämään muita ja näkee heidän halunsa pyrkiä hyvään.
3. Parantaminen. Tällä tarkoitetaan, että palveleva esimies opettelee ratkomaan vaikeita tilanteita työyhteisössä ja näin eheyttää sekä yksilön että organisaation.
4. Tietoisuus. Palveleva esimies lisää jatkuvasti tietoisuuttaan eettisyydestä ja siihen liittyvistä arvoista. Hän on läsnä hetkessä ja tietää mitä hänen ympärillään tapahtuu.
5. Suostuttelu. Palveleva esimies on hyvä rakentamaan yhteisymmärrystä. Hän vakuuttaa ihmiset vaikutusvallallaan. Hän ei silti käytä hyväkseen valtaansa tai asemaansa vasten ihmisten tahtoa.

6. Käsitteellistäminen. Palvelevalla esimiehellä on taito tarkastella ongelmia sellaisista näkökulmista, jotka eivät ole arkipäivää. Hän pystyy ajattelemaan pitkän tähtäimen vaikutuksia ja ratkaisuja asioihin ja pyrkii toteuttamaan unelmiaan.

7. Kaukonäköisyys. Tämä tarkoittaa sitä, että palveleva esimies yhdistää tapahtumat menneisyydessä, nykyisyyden realiteetit ja tulevaisuuden päätösten vaikutukset.

8. Palveluhalu. Palveleva esimies hoitaa muiden asioita kuin omiaan, koska työyhteisön ja organisaation tavoitteet ovat etusijalla. Hän on luotettava kumppani. Hän näyttää yhteistä suuntaa tekemisellään.

9. Ihmisten henkisen kasvun edistäminen. Palveleva esimies arvostaa ja kannustaa avoimesti ihmisiä ja heidän kehittymistään. Hän rohkaisee kaikkia ideoimaan ja osallistumaan päätöksentekoon.

10. Yhteiskunnan kehittäminen. Palveleva esimies rakentaa yhteisöllisyyttä sekä työyhteisössä että pyrkii palvelemaan toiminnallaan laajempaa yhteiskuntaa.

Dierendonckin palvelevan johtajuuden malli perustuu palvelemisen tarpeeseen ja johtamisen motivaatioon, eikä siinä enää painoteta itsekkyydestä luopumista kuten Greenleaf mallissaan teki. Dierendonck (2011) määritteli tätä tukemaan palvelevan johtajuuden kuusi ominaispiirrettä:

1. **Voimaannuttaminen ja yksilöiden kehittäminen.** Ihmiset voimaantuvat, kun heitä johdetaan edistämällä proaktiivista, itseluottamusta kasvattavaa tekemisen asennetta ja vahvistamalla käsitystä henkilökohtaisesta vastuusta ja vaikutusmahdollisuuksista. Tämä tapahtuu rohkaisemalla ihmisiä itseohjautuvuuteen, innovatiivisuuteen, itsenäiseen päätöksentekoon ja tiedon jakamiseen. Tunnuksen antaminen ja luottamus ihmisten luontaiseen oppimishaluun ovat luontaisia toimintatapoja palvelevalle johtajalle.

2. **Nöyryys.** Palveleva johtaja kykenee asettamaan jokaisen yksilölliset saavutukset ja kyvyt oikeaan näkökulmaan. Johtaja uskaltaa tällöin myöntää, että ihmiset voivat hyötyä toisten erityisosaamisesta ja että työntekijät aktiivisesti etsivät mahdollisuuksia hyödyntää sitä. Palveleva johtajan nöyryys näkyy myös työntekijöiden vastuunottamisena ja johtajan vaatimattomuutena. Tällöin johtaja pysyy taustalla koko tekemisen ajan tukien ja mahdollistaen tekemisen menestyksekkäästi.

3. **Aitous.** Palveleva johtaja on ajatuksilleen ja tunteilleen rehellinen ja ilmaiseen niiden avulla itseään. Hänen toimintansa on läpinäkyvää ja sovitusta asioista pidetään kiinni. Aitous voidaan myös tulkita siten, että ammatilliset roolit jäävät vuorovaikutuksessa toissijaisiksi.

4. **Myötäeläminen.** Palveleva johtaja kykenee ymmärtämään ja kokemaan yksilöiden tunnetiloja. Se ilmenee empatiana, lämpönä, myötätuntona ja anteeksiantamisena. Hän rakentaa ja ylläpitää ilmapiiriä, jossa jokainen ihminen tuntee olevansa hyväksytty. Tällöin ihmisten työssä tehtyjen virheiden tekeminen ei johda hylkimiseen eikä niistä närkästyä.

5. **Vastuuttaminen.** Vastuuttamalla ihmisiä palveleva johtaja varmistaa, että yksilöt tietävät mitä heiltä odotetaan. Ihmisten yksilölliset erityispiirteet mahdollistetaan huomioimalla joustava ja yksilöllinen tekeminen. Näin mahdollistetaan myös uusien toimintatapojen kehittäminen.

6. **Suunnan näyttäminen.** Palveleva johtaja näyttää suuntaa ottamalla vastuun kokonaisuudesta ja on itse esimerkkinä. Palvelevaan johtajuuteen ei kuulu tekemisen kontrollointi eikä itsekkyyys. Suunnan näyttäminen on tällöin lähellä sosiaalista vastuuta, lojaalisuutta ja ryhmätyöskentelyä. (Dierendonck 2011, 1232–1234; Matilainen 2017.)

Lähellä Dierendonckin mallia on myös Lidenin, Waynen, Zhaon ja Hendersonin (2008) malli, jossa palveleva johtajuus muodostuu yhdeksästä ominaisuudesta: emotionaalisuudesta, arvон tuottamisesta yhteisöön, konseptualistisista taidoista, voimaannuttamisesta, alaisten kehittymiseen ja menestykseen auttamisesta, asettamalla alaisten tarpeet edelle muita, käyttäytymällä eettisesti, rakentamalla pitkäkestoisia suhteita ja palvelijuudesta. (Boone & Makhani 2012, 86.) Tässä opinnäytetyössä käytetään Dierendonckin mallia tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä.

Palveleva johtajuus ei ole vain johtamisen tyyli, vaan se on joukko asenteita, joita tulee kehittää, kun johtaja haluaa palvelevaksi johtajaksi. Kehittyäkseen palvelevaksi johtajaksi, johtajan tulee tutkimuksen mukaan ensinnäkin sisäistää, että visiointi ei merkitse kaikkea, mutta se on kaiken alku. Toiseksi kuunteleminen on kovaa työtä ja vaatii henkilökohtaisen ajan antamista ja vaivannäköä. Kolmanneksi johtajan tehtävä

on hyödyntää kyvykkyyttä ja sitoutua henkilöstön menestykseen. Neljänneksi palvelevaan johtamiseen kehittyy luopumalla omasta vallasta. Viidenneksi palveleva johtajan tulee rakentaa yhteisöllisyyttä. Kuten muutkin johtamisen tyyliä, myös palveleva johtajuus ei rakennu pelkästään teknisestä osaamisesta tai ihmissuhdetaidoista, vaan vaatii lisäksi paljon kärsivällisyyttä, sinnikkyyttä ja omistautumista. (Boone & Makhani 2012, 87, 95.)

Lidenin ym. (2014, 1434, 1447) kuin myös Cameronin ja Spreitzerin (2012) mukaan, kun päämäärä on johtajan käyttäytymisessä, johtajat auttavat seuraajiaan huomaamaan kaiken potentiaalinsa ja organisaation käyttäytyminen saa positiivisemman suunnan. Tutkimuksen mukaan nykyisin tällaista positiivisesti suuntautunutta ja psykologiset taidot omaavaa henkilöstöä voidaan mitata, kehittää ja johtaa tehokkaasti suoriutumisen parantamiseksi. Edistääkseen palvelevaa johtajuutta, esimiehiä tulee valmentaa. Valmentaminen auttaa esimiehiä sitoutumaan paremmin palvelevan johtajuuden käyttäytymiseen.

Juutin (2013, 149) ja Bennisin (2004) mukaan palveleva johtaminen on eettistä toimintaa hyvyyden edistämiseksi ja se perustuu omantunnon äänelle, joka muistuttaa koko ajan, mitä varten teemme työtämme. Juuti (2013, 150) kuten Coveykin (2002) näkevät, että palveleva johtaminen perustuu oikeudenmukaisuuden, rehellisyyden ja arvostuksen arvoille. Siinä korostuu ihmisten moraalinen vastuu muita ihmisiä, luontoa ja yhteiskuntaa kohtaan.

Tutkimuksen mukaan luottamus johtajaan lisää luovuutta työntekijöissä. Palveleva johtaja edistää luottamusta ja hyvinvointia työyhteisössä. Työntekijöiden rohkaiseminen luovuuteen lisää johtajan luottamusta. (Jaiswal & Dhar 2015, 15.)

2.5.2 Palvelevan johtajuuden hyödyt ja haitat

Kansainvälisessä ympäristössä, kilpailun koventuessa, palvelevasta johtajuudesta on tullut sopivampi tapa johtaa, kun työntekijöiden potentiaali huomataan ja hyödynnetään. Kun työntekijöiden koulutustaso nousee, ei enää autokraattista johtamista suvaita. Sen sijaan työntekijät odottavat yksilöllisempää ja yhteistyökykyistä johtamisen mallia. Kun esimies luontaisesti priorisoi alaisten tarpeet ensimmäiseksi, niin alaisetkin alkavat edistää toisten auttamista

luonnostaan. Nämä auttavat tavoitteiden saavuttamisessa ja asiakkaiden, sidosryhmien, työntekijöiden ja johdon tyytyväisyys paranee. Palveleva johtajuus ei ole vain mukavien työolojen luomista, vaan sillä on yhteys parempaan tulokseen ja tulospalkkioihin. Palveleva johtajuus aiheuttaa työyhteisössä positiivisen kierteen, kun seuraajat sitoutuvat tähän käyttäytymiseen. Tällöin yhteisössä luodut yhteiset ohjeet ja odotukset saavat työntekijät suoriutumaan entistä paremmin. Palveleva johtajuus auttaa myös parantamaan työntekijöiden sitoutumista organisaatioon ja näin kehittää työkulttuuria, ei vain henkiselä tasolla vaan myös nostamalla kognitiivisen hyväksynnän yhteisön arvoin. Henkilöstön työpaikan vaihtoaiket vähenevät. (Liden, Wayne, Liao & Meuser 2014, 1447.)

Uenon (2012, 1227-1239) tutkimuksen mukaan henkilöstöjohtamisella voidaan luoda ja kehittää palvelukulttuuria, joka parantaa palvelun laatua. Viestinnällä on tärkeä merkitys palvelukulttuurin kehittämisessä. Jotta henkilöstöstä saadaan palvelusuuntatuneita, tulee viestinnän olla jatkuvasti kehittävää ja innostavaa. Uusien tietojen ja taitojen hankkiminen kouluttamalla ei ole yksistään tärkeää palvelukulttuurin rakentamisessa. Tarvitaan myös valmennusta, miten asiakkaita palvellaan yrityksessä sen palvelufilosofian mukaan. Valmennus on tärkeää nykyisten ja erityisesti uusien työntekijöiden kohdalla, jotta heidät saadaan sitoutumaan yritykseen. Laadukasta palvelua kannustavalla tiimityöskentelyllä on positiivinen vaikutus erinomaisen palvelukulttuurin rakentamiseen. Kun yrityksessä pidetään tärkeänä erinomaisen palvelun tuottamista asiakkaalle, se näkyy myös henkilöstön arvioinnissa ja palkitsemisessa. Työntekijöiden saadessa enemmän vastuuta ja valtuuksia tehtäviensä suorittamiseen, näkyy se henkilöstön voimaantumisena ja se edistää palvelukulttuuria.

Finleyn (2012, 143) ja Coveyn (1996) mukaan palveleva johtajuus ei toimi eikä voikaan toimia kaikissa organisaatioissa. Esimerkiksi, kun organisaatio toimii ilman tunteen peruseriaatteita, kykenee se johtamaan toteuttamiskelpoisia ratkaisuja vain jakamalla käskyjä, uhkaamalla ja istuttamalla pelkoa. Jos palveleva johtajuuden ominaisuuksilla varustettu johtaja alkaisi johtaa tällaista organisaatiosta, olisi todennäköistä, että johtajaan ei luotettaisi ja se saattaisi johtajaa jopa kyynisyyteen organisaatiossa. Organisaatio, joissa palveleva johtajuus epäonnistuu, on organisaatio, jossa työntekijöille ei haluta tuottaa tyytyväisyyden tunnetta. Tällöin

työntekijöille työ on vain keino saavuttaa päämäärä, ei itsetarkoitus ja työntekijät hankkivat siis tyydytyksen muualta elämästään.

2.5.3 Palveleva johtajuus lähellä muita johtajuuksien tyyplejä

Palveleva johtajuus on osa jaettua johtajuutta. Tällöin työyhteisön keskiössä ei olekaan esimies, vaan työyhteisön keskiössä on sen perustehtävä, joka useimmiten liittyy jollakin tavalla asiakkuuksiin ja asiakkaisiin. Jaetun johtajuuden osa-alueita ovat päämäärähakuisuus, symbolisuus, keskusteleavuus, palveleva johtaminen, hyvät ihmissuhteet ja ryhmäytyminen. Jaetussa johtajuudessa sitoutuminen, innostuminen ja hyvä joukkuehenki ovat seurausta luottamuksen syntymisestä ja molemminpuolisesta arvostuksesta. Kehittyäkseen, jaettu johtajuus tarvitsee kaikki työyhteisön jäsenet mukaan toimintaa kehittämään. Kun kaikki antavat panoksensa toiminnan kehittämiseen, voidaan rakentaa työyhteisö, joka tuoreesti ottaa huomioon asiakkaiden toiveiden ja tarpeiden muutokset. (Juuti 2016, 83-86.)

2.5.4 Sisäisen motivaation avulla parempiin tuloksiin

On kaksi tapaa motivoitua: sisäinen ja ulkoinen. Kepit ja porkkanat ohjaavat ulkoista motivaatiota, joka on reaktiivista ja huomio on palkinnoissa ja vältettävissä rangaistuksissa. Sisäinen motivaatio on proaktiivista ja se sytyttää henkilön tekemisen kautta. Hän ohjautuu tekemään itseään innostavia asioita.

Tutkimustulokset osoittavat, että sisäinen motivaatio on optimaalinen tila niin työntekijän kuin työnantajankin näkökulmasta. Sisäisesti motivoitunut työntekijä voi hyvin ja on tuottava. Innostus vaikuttaa selkeästi tuottavuuteen. Siksi johtajien tärkein tehtävä on huolehtia työntekijöiden sisäisestä motivaatiosta. (Martela & Jarenko 2014, 6.)

Tutkimuksen mukaan omaehtoisuus, kyvykkyys ja yhteisöllisyys ovat ratkaisevan tärkeitä ihmisen hyvinvoinnille, motivaatiolle ja henkiselle kasvulle. Motivaatiota voi olla mahdotonta rakentaa yksilötasolle, jos koko organisaation toiminta ei tue sitä. Autonomia vaatii molemminpuolisen luottamuksen, joka kasvaa parhaiten läpinäkyvyydellä ja avoimuudella. Lisäksi tarvitaan ympäristön tuki, jossa jatkuva oppiminen yksin ja yhdessä on mahdollista. (Deci & Ryan 2000; Törmälä, Markkanen & Kadenius 2015, 31.)

Työntekijöiden sisäistä motivaatiota tuetaan keskittymällä parantamaan työntekijöiden omaehtoisuutta, kyvykkyyttä ja yhteisöllisyyttä. Nämä itseohjautuvuuden osa-alueet edistävät strategian saavuttamista ja tukevat palvelukulttuurin kehittämistä lisäämällä henkilöstön innostuneisuutta löytämällä yksilöiden optimaalisen ja hyvinvointia säteilevän työkyvyn. Työntekijät tulee siis vapauttaa pakolla tekemisestä. Heille tulee antaa tilaa toteuttaa itseään ja työkalut, joilla edistää organisaationsa päämääriä itsenäisesti. Johtamisella tulee auttaa työntekijöitä löytämään yhteys siihen sisäiseen innostukseen, joka jokaisessa on, mutta joka helposti hukkuu erilaisten pakkojen ja kontrollimekanismien alle. (Martela & Jarenko 2014, 35.)

2.6 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Tämän opinnäytetyön tutkimus asemoituu yrityskulttuurin tieteenalaan ja erityisesti palvelun tutkimuskenttään. Tämän tutkimuksen viitekehys esitetään kuviossa 2. Tutkimuksen pääkäsitteenä voidaan pitää palvelukulttuuria ja siihen kytkeytyvät teorian muut osat. Tässä tutkimuksessa palvelukulttuurilla tarkoitetaan yrityskulttuuri-, organisaatioteorian ja palvelukulttuurin yhteistä synteisiä, josta muodostuu viitekehysten palvelukulttuuri. Palvelukulttuuria voidaan kehittää johtamisella, palveluhenkisellä johtamisella. Näistä kahdesta teoriasta muodostuu tutkimuksen viitekehys. Tutkimusta ohjaaviksi kokonaisuuksiksi valittiin kaksi näkökulmaa, jotka olivat palveleva johtajuus ja sisäinen motivaatio. Palvelevan johtajuuden toiminnoilla, joista yksi on sisäinen motivaatio, voidaan vaikuttaa palvelukulttuurin kehittämiseen. Esimiesten, erityisesti keskijohdon, tekemiset ovat olennaisia tämän tutkimuksen viitekehyksessä, koska siinä käsitellään myös johtamista palvelukulttuurin kehittäjänä. Johtamista käsitellään raportin eri osissa, myös palvelukeskeisyyden ja palveluhenkisen johtamisen kautta. Työn viitekehyksessä kuvataan myös palvelustrategian ja sisäisen motivaation tärkeyden merkitystä palvelukulttuurin kehittämiseen ja sitä kautta parempaan asiakaskokemukseen.



Kuvio 2. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

3 Tutkimuksen toteutus

Tässä luvussa kuvataan kohdeorganisaatio, tutkimusprosessin kulku, tutkimusmenetelmän valinta, aineiston hankinta ja analysointimenetelmät. Myös tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan.

3.1 Kohdeorganisaation kuvaus ja nykytilanne

Pankki uusi arvonsa vuonna 2014 ja lanseerasi uuden strategiansa loppuvuonna 2015. Strategiajakso on viisivuotinen ulottuen vuoteen 2020. Palvelukulttuurin kehittämisohjelma Suomessa käynnistyi jo vuoden 2014 lopussa. Alussa mietittiin, mikä on pankkilaisten identiteetti Suomessa. Tähän vaiheeseen osallistui noin 200

henkilöä eri tehtävistä. Mietintä toteutettiin ns. kalamalja-työpajoissa, joissa teemaan liittyvät ajankohtaiset, mietityttävät asiat nousivat henkilökunnan keskuudesta. Keväällä 2015 alkoi analysointi- ja palvelumuotoiluvaihe, jolloin haastateltiin asiakkaita, havainnoitiin asiakaskohtaamisia sekä pidettiin useita työpajoja henkilöstön kanssa. Tämän työn pohjalta konkretisoitui visio pankin identiteetistä: "Olemalla empaattisia tuotamme asiakkaille relevantteja palveluita ja rakennamme luottamusta, tavoitteena paras asiakaskokemus". Tämän työvaiheen tuloksena kuvattiin pääasiallisia asiakassegmenttejä kuvaavat asiakaspersoonat ja heidän elämäntilannettaan kuvaavat asiakaspolut. Syksyllä 2015 ohjelma nimettiin uudelleen ja saman nimen alla lanseerattiin uusi henkilöasiakasliiketoiminnan strategia 2020. Talven ja kevään 2016 aikana koko henkilöasiakasliiketoiminnan henkilöstö osallistui toimintakulttuurin rakentamisen päivään, jossa keskityttiin asiakaskeskeisyyteen ja kulttuuriin. Toimintakulttuurin päivässä olivat mukana myös johdon, tukitoimintojen ja muiden liiketoimintayksiköiden edustajia, jotta jokainen taso oppisi paremmin tuntemaan liiketoimintansa asiakaskeskeiseksi. Päivän toteutustapa oli hyvin osallistava. Koska asiakkaan ja asiantuntijan oman tunnetilan tunnistaminen ja vaikutus asiakaskokemukseen on äärimmäisen tärkeää onnistumisen kannalta, toimintakulttuurin päivässä paneuduttiin erilaisissa tehtävissä erityisesti empaattisuuteen, relevanttiuteen ja luottamuksen rakentamiseen.

Työn toimeksiantaja on pankin Suomen henkilöasiakasliiketoiminta.

Henkilöasiakasliiketoiminnan verkostossa palvelee 11 asiantuntijakeskusta, jotka entisen paikallisuuden sijaan hoitavat asiakkaiden asioita valtakunnallisesti, asuinpaikasta riippumatta. Tutkimus toteutettiin näiden asiantuntijakeskusten yksiköiden johtajia haastatteleamalla. Asiantuntijakeskukset sijaitsevat Helsingissä, Espoossa, Vantaalla, Turussa, Tampereella, Lahdessa, Jyväskylässä, Kuopiossa, Vaasassa ja Oulussa. Lisäksi tutkimuksessa on mukana sijoituslinja Helsingistä. Sijoituslinja on otettu tutkimukseen mukaan, koska sen johto on samassa organisaatiotasolla asiantuntijakeskuksen kanssa ja saman liiketoimintajohtajan alaisuudessa. Yhdessä yksikössä työskentelee 15–40 asiantuntijaa, ja heidän tehtävänä on hoitaa henkilöasiakkaiden päivittäis-, rahoitus- ja sijoitusasioita.

Tutkija toimii johtajana yhdessä näistä asiantuntijakeskuksissa vastaten rahoitustiimistä.

3.2 Tutkimusprosessin kulku

Tutkimuksen toteuttaminen tarkoittaa tutkimuksen käytännön toteutusta tutkimussuunnitelmassa sovitulla tavalla. Toteuttaminen muodostuu tutkimusaineiston hankinnasta, tutkimusaineiston luokittelusta tai ryhmittelystä tutkittavaan muotoon, tutkimusaineiston analyysistä ja tulokinnan tekemisestä teorian, tulkintaviitekehyksen, tai aihepiiriin liittyvien keskeisten ammatillisten käsitteiden avulla ja tutkimustulosten, johtopäätösten ja kehittämis- ja toimintaehdotuksien esittämisestä. (Vilkkä 2015, 79.)

Tässä tutkimuksessa aiheen määrittely tapahtui 2016 tutkijan ollessa pankin kehitysohjelmassa mukana. Aiheen valintaan vaikutti sen ajankohtaisuuden lisäksi myös se, että pankin ohjelman aikana ei aiemmin ole keskijohdon johtamisen vaikutusta palvelukulttuurin rakentamiseen tutkittu. Aiheen valinnan yhteydessä saatiin yrityksen liiketoimintajohtolta lupa tutkimuksen toteuttamiseen.

Tutkimusprosessi eteni syksyn 2016 aikana teorialähtöisesti tutkimussuunnitelman, käsitteiden ja tutkimusongelman määrittelyllä. Tutkimusongelman määrittelyn yhteydessä tutkimusmenetelmäksi vahvistui laadullinen tutkimus. Aiempaan teoriaan tutustumisen jälkeen selvisi aiheen laajuus, jonka vuoksi aihetta tuli rajata.

Rajauksilla suljettiin tutkimuksen ulkopuolelle muut johtamismallit kuin palveleva johtajuus. Tutkimusprosessi eteni ensin teoreettisen viitekehyksen määrittelyllä ja kirjoittamisella. Teoriataustaa hyödynnettiin aineistonkeruun suunnittelussa; haastattelurungon muotoilussa ja tutkimustulosten jäsentelyssä. Haastattelut toteutettiin maaliskuussa 2017. Tutkimuksen tulosten käsittely ja analyysi tehtiin touko- ja kesäkuussa 2017. Aineiston analyysin ja tulosten käsittelyn aikana tutkimuksen teoriaa tarkennettiin, jotta se soveltui työhön. Viimeiseksi pohdittiin tulosten merkitystä ja tutkimuksen luotettavuutta sekä esitettiin muutamia konkreettisia kehitysehdotuksia toimeksiantajalle.

3.3 Tutkimusstrategia ja -menetelmä

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää keskijohdon kokemuksia palvelukulttuurin johtamisesta. Tutkimus toteutettiin laadullisella eli kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä, koska tutkimuksella pyrittiin yleistysten sijaan ilmiön syvälliseen ymmärtämiseen (Kananen 2008, 24). Laadullisessa tutkimuksessa lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen, ja tutkimuksen kohdetta pyritään kuvaamaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Keskeistä tutkimuksessa on tutkittavien omat kokemukset jostain ilmiöstä, ja tutkijan tehtävänä on tehdä siitä teoreettisesti mielekäs tulkinta. Tutkimusprosessin alussa tutkijalla on jo olemassa esim. omakohtaiseen tai toisen kautta saatuun tietoon perustuvaa ymmärrystä aiheesta, joka vaikuttaa tutkijan ajatuksiin ja tiedon hankintaan jatkossa. (Hirsjärvi ym. 2009, 161; Puusa & Juuti 2011, 48-49.)

Laadullisessa tutkimuksessa aineisto koostuu tutkittavien kuvauksesta tutkimuskohteena olevasta ilmiöstä. Aineisto voi olla hyvin rikas, ja tuoda esiin asioita, joita tutkija ei osaa etukäteen odottaa löytävänsä. Tämän vuoksi on tärkeää, että tutkija rajaa tutkimuksen kohteeksi jonkin kapean ilmiön, jotta siitä on mahdollista kertoa mahdollisimman perusteellisesti. Aineiston käsittelytapa vaihtelee eri tutkimuksissa, eikä analyysitavan valintaan ole yksiselitteistä ohjetta. Valittu analyysitekniikka riippuu siitä, mitä tutkimuksella tavoitellaan ja millainen saadusta aineistosta muodostuu. Analyysia sekä sen vuorovaikutusta valitun keruumenetelmän kanssa tehdään koko tutkimusprosessin ajan. Siinä tutkija on koko ajan aktiivinen, tekee jatkuvaa tulkintaa ja pyrkii hahmottamaan tekemistään havainnoista ja johtolangoista kokonaisuutta. (Puusa & Juuti 2011, 114-115.) Aineiston analyysivaiheessa tutkijalle selviää, minkälaisia vastauksia hän saa tutkimusongelmiin, mutta voi käydä myös niin, että hänelle selviää, miten ongelmat olisi pitänyt asettaa (Hirsjärvi ym. 2009, 221).

Tutkimusongelma ja tavoite, saada monipuolista ja syvempää tietoa tutkittavasta aiheesta sekä selvittää keskijohdon kokemuksia palvelukulttuurin johtamisesta, vaikuttivat laadullisen tutkimusmenetelmän valintaan. Keskijohdon toiminta arjen johtamistilanteissa, heidän kokemuksensa johtamisesta, myötäeläminen sekä tietoisesti että tiedostamatta käytettävät johtamisen keinot ovat yrityskohtaisia ja

siten niiden tutkiminen oli perusteltua toteuttaa laadullisin keinoin. Laadullisen tutkimusmenetelmän avulla voitiin saada kokonaisvaltaista ymmärrystä keskijohdon toiminnasta johtamisesta arjessa ja kokemuksista palvelukulttuurin edistämisessä. Edellä mainitut syyt tukevat vahvasti kulttuurilähtöistä teoriaa, joten laadullinen tutkimusmenetelmä on juuri siksi oikea valinta kokemusten tutkimiseen.

Tapaustutkimus on tyypillinen tutkimusstrategia liiketaloustieteissä ja sen pyrkimys on tuottaa syvällistä ja yksityiskohtaista tietoa tutkittavasta tapauksesta.

Tapaustutkimuksen (case study) avulla on mahdollista ymmärtää yritystä tai muuta kehittämisen kohdetta kokonaisvaltaisesti hyvinkin realistisessa toimintaympäristössä. Tapaustutkimuksessa on tärkeämpää saada selville suppeasta kohteesta paljon eli kysymys on siitä, kuinka jokin on mahdollista tai kuinka jokin tapahtuu ennemminkin kuin yleistä jokin on. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 52-53.)

Tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena, jossa keskityttiin kohdeorganisaation keskijohdon kokemuksiin tutkimusaiheesta. Laadullisessa analyysissä aineistoa tarkastellaan usein kokonaisuutena (Alasuutari 2007, 38). Tässä tutkimuksessa tutkimuskokonaisuus muodostui yrityksen keskijohdon toiminnasta, kun tutkimuksen tavoitteena oli selvittää esimiesten kokemuksia palvelukulttuurin johtamisesta.

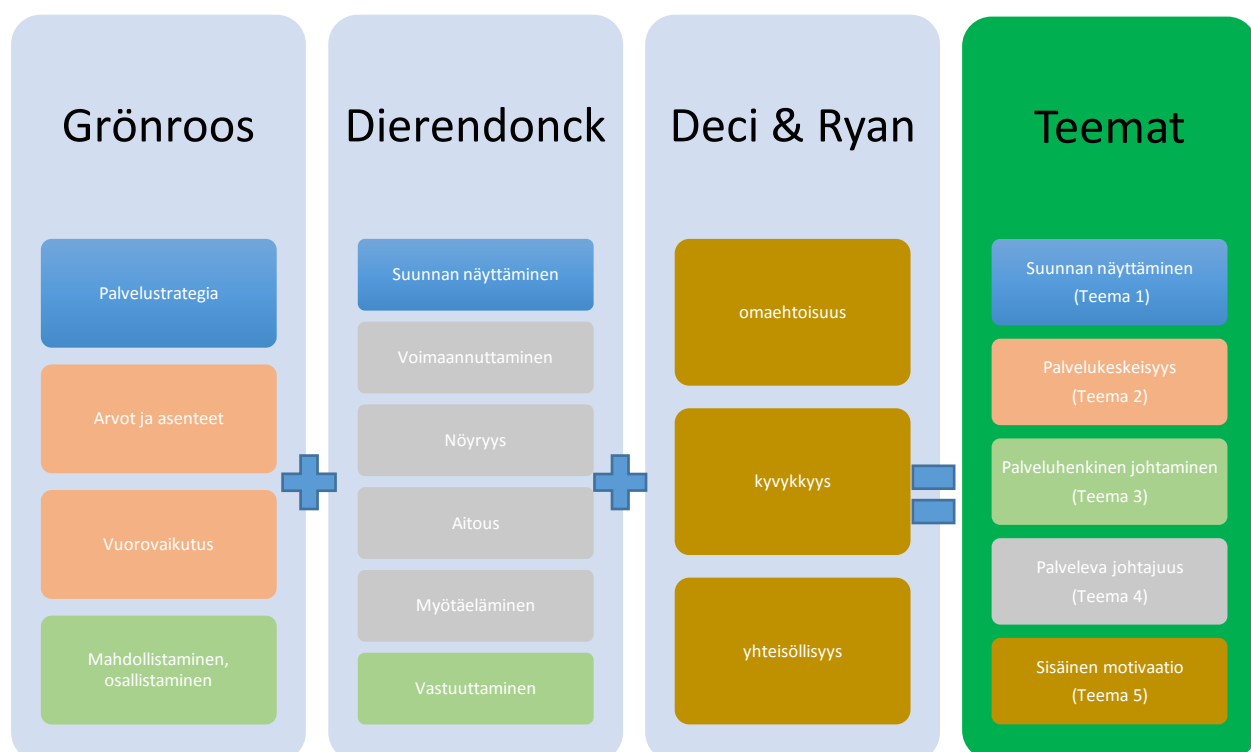
3.4 Aineiston hankinta ja analyysi

Haastattelu aineistonkeruumenetelmänä voidaan jakaa kolmeen alalajiin:

lomakehaastattelut, teemahaastattelut ja avoimet haastattelut. Haastattelut voidaan toteuttaa joko yksilö-, pari- tai ryhmähaastatteluina. (Vuorela 2005, 37; Eskola & Suoranta 1998, 87; Vilkkä 2015, 123.) Haastattelussa pyritään saamaan selville mitä haastateltavana on mielessään ja millaisena hän ympärillään olevan todellisuuden havaitsee. Tavoitteena on selvittää mitä haastateltava ajattelee, tuntee ja millaisia toiminnan motiiveja hänellä on. Haastattelu on aina vuorovaikutustilanne haastateltavan ja haastattelijan välillä. Vastausten luotettavuuteen vaikuttaa luottamussuhde haastateltavan ja haastattelijan välillä ja ryhmähaastattelussa myös haastateltavan ja ryhmän välillä. (Eskola & Suoranta 1998, 86, 94.)

Tässä tutkimuksessa käytettiin puolistrukturoituja haastatteluja. Kaikille haastateltaville esitettiin ennalta laaditut kysymyssarjat samassa järjestyksessä tärkeiden teemojen käsittelemiseksi. Kysymysten välissä oli mahdollista esittää ja esitin tarkentavia lisäkysymyksiä. Vilkan mukaan puolistrukturoitusta haastattelusta käytetään myös nimitystä teemahaastattelu. Teemahaastattelussa tutkimusongelmasta poimitaan keskeiset aiheet tai teemat, joita haastattelussa olisi välttämätöntä käsitellä tutkimusongelmaan vastaamiseksi. (Vilka 2015, 124.) Ennen aineiston analyysia on tehtävä aineiston tietojen tarkistus niiden oikeellisuuden varmistamiseksi, tarvittaessa tietojen täydentäminen sekä aineiston järjestäminen tietojen tallentamista ja analyysia varten. Haastattelussa tallennettu aineisto litteroidaan eli kirjoitetaan sanatarkkaan puhtaaksi, mikä voidaan tehdä koko aineistosta tai sitten valikoiden, esim. teemoittain. (Hirsjärvi ym. 2009, 221-224.) Kysymykset oli laadittu viitekehyksen teemojen mukaisesti. Teemahaastattelu valittiin aineistonkeruumetodiksi, koska sen avulla voitiin varmistaa riittävä tiedonsaanti teorian mukaisista teemoista. Ennalta laaditut kysymyssarjat varmistivat sen, että kaikista osa-alueista saatiin kattavasti tietoa haastateltavien kertomana.

Tutkimuksen teorioista muodostettiin viisi teemaa. Teemojen kysymysten muodostamiseen käytettiin Grönroosin, Deci & Ryanin ja Dierendonckin teorioita. Kuviossa 3 eri värit tarkoittavat sitä mihin teemaan mikäkin teorian ominaisuus jaettiin.



Kuvio 3. Haastatteluteemojen muodostaminen teorioista

Laadullisen tutkimuksen analyysissä pidetään lähtökohtana tieteellisen tiedon erikoislaatua, joka on sen perusteltavuudessa (Puusa & Juuti 2011, 116). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa puhutaan otoksen sijaan harkinnanvaraisesta näytteestä, koska tilastollisen yleistyksen sijaan pyritään ymmärtämään jotakin tapahtumaa syvällisemmin, jotta voidaan etsiä uusia teoreettisia näkökulmia tapahtumiin ja ilmiöihin. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 58-59.) Haastattelut toteutettiin maaliskuussa 2017 viikon 11 aikana ja vastaajina olivat 11 asiantuntijakeskuksen yksiköiden johtajaa ja yksi sijoituslinjan johtaja. Tutkimuksessa haluttiin saada mahdollisimman kattavaa ymmärrys keskijohdon käytännön toiminnasta, jonka vuoksi heidät kaikki haastateltiin.

Ennen haastatteluiden aloittamista teemahaastattelurunkoa testattiin esihaastattelulla, joka toteutettiin tutkijan opiskelijakollegalle ja näin saatiin kartoitettua haastattelun kesto, teemojen järjestystä ja kysymysten ymmärrettävyyttä. Esihaastattelun jälkeen teemahaastattelurunkoon tehtiin vielä tarkennuksia ja muutoksia. Siitä oli hyötyä haastattelun jäsentämiseen ja sujuvuuteen. Teemahaastattelussa koehaastattelujen tekeminen on hyvä keino varmistaa kysymysten yksiselitteisyyttä ja ymmärrettävyyttä kohderyhmässä. (Vilkkä 2015, 130). Haastattelut tehtiin puhelimitse. Ennen keskustelua haastateltavat ja liiketoimintajohtaja saivat tutkijan lähettämän sähköpostin, jossa kerrottiin tutkimuksesta ja haastattelijan roolista tutkijana. Sähköpostin jälkeen tutkija sai pyynnön ja lähetti haastattelukysymykset etukäteen haastateltaville luettavaksi, vaikka sähköpostissa ei edellytetty haastateltavilta etukäteisvalmistautumista. Koska

toimin itse esimiehenä organisaatiossa, korostin rooliani tutkijana, tutkimuksen luottamuksellisuutta ja vastauksista ilmenevien tunnistetietojen poistamista ennen tutkimuksen julkaisua. Puhelin oli järkevin väline toteuttaa haastattelut haastateltavien maantieteellisen sijainnin takia ja puhelimen valintaa puolsi myös se, että tutkija tunsu entuudestaan kaikki haastateltavat, joten puhelimitse keskustelu oli luontevaa. Tutkija pyrki luomaan vapautuneen ja luottamuksellisen ilmapiirin ennen varsinaista haastattelua kysymällä kuulumisia. Puhelinhaastattelut toteutettiin pankin tilassa ja haastattelut tallennettiin automaattisesti hyödyntäen pankin puhelintallennustekniikkaa. Näin tutkija pystyi tallennuksen sijaan keskittymään haastatteluun. Yhden haastattelun kestoksi muodostui 45 minuuttia – 1 tunti.

Haastattelut toteutettiin saman viikon aikana, koska pankin palvelukulttuuri rakentuu jatkuvasti ja näin saatiin kaikilta haastateltavilta samasta ajankohdasta kokemus tutkittavasta aiheesta. Vilkan (2015) mukaan pitkällä ajanjaksolla tutkijan ymmärrys tutkittavasta asiasta saattaa muuttua niin, että tutkimuksen alkuperäinen tarkoitus ei ole enää mielekäs. Jos tutkimusaineisto kerätään pitkällä aikavälillä, myös jokaisen kerätyn tutkimusaineiston tuotantoehdot ovat erilaisia. (Vilka 2015, 121-122.) Aineiston litterointi aloitettiin heti haastattelujen jälkeen ja ne litteroitiin sanatarkasti tekstiksi word-tiedostoon. Litteroinnin jälkeen aloitettiin tarkempi aineiston analyysi lukemalla tekstiä useaan kertaan ja tekemällä omia muistiinpanoja materiaaliin. Tämän jälkeen litteroitu aineisto järjestettiin teemojen ja niiden alakysymysten mukaan ja karsittiin epäolennainen tieto pois. Tämä oli välttämätöntä, koska litteroitua aineistoa oli noin 140 sivua. Aineisto käsiteltiin sisällönanalyysin avulla haastattelujen teemojen mukaan. Teemoittelu on suositeltava aineiston analysointitapa jonkin käytännöllisen ongelman ratkaisemisessa, koska tällöin tarinoista voi kätevästi poimia käytännöllisen tutkimusongelman kannalta olennaista tietoa. (Eskola & Suoranta 1998, 179). Teemat pidettiin analyysin lähtökohtana ja haastateltavien alkuperäisistä ilmauksista muodostettiin pelkistettyjä ilmauksia, joista muodostettiin uusia alaluokkia.

Pääperiaatteena on valita sellainen analyysitapa, jolla parhaiten saadaan vastaus tutkimusongelmaan. (Hirsjärvi ym. 2009, 221-224.) Kaikissa laadullisissa tutkimuksissa voidaan käyttää perusanalyysimenetelmänä sisällönanalyysiä, millä tarkoitetaan aineiston sisältöjen analyysiä väljänä teoreettisena kehyksenä (Tuomi &

Sarajärvi 2012, 91). Analyysiprosessi on monivaiheinen: analyysiyksikön valinta, aineistoon tutustuminen, sen pelkistäminen, kategorisointi ja lopulta tulkinnan tekeminen. Sisällönanalyysin avulla voidaan järjestää aineisto tiiviiseen, selkeään ja informatiiviseen muotoon. Tämän avulla tutkijalla on käytettävissä kokonaisuus, josta hän pystyy tekemään johtopäätöksiä liittyen tutkittavaan ilmiöön. Analyysi on aineiston tarkastelemista huolellisesti, ja voi olla myös sisällöllisen aineksen luokittelemista vaikka eri aiheiden ja teemojen perusteella. (Puusa & Juuti 2011, 116-117.)

Analyysimuotojen erot liittyvät siihen, missä määrin on tarkoitus teoriaa hyödyntää kussakin tutkimusprosessin vaiheessa. Analyysitavat voidaan jakaa aineistolähtöiseen, teoriasidonnaiseen ja teorialähtöiseen tapaan. (Puusa & Juuti 2011, 119-120.) Aineistolähtöisessä (induktiivinen) tutkimuksessa pääpaino on aineistossa, jolloin teoria rakennetaan aineisto lähtökohtana. Teorialähtöisessä (deduktiivinen) tutkimuksessa aineiston analyysi perustuu olemassa olevaan teoriaan tai malliin. Analyysimenetelmät ovat tutkimuksen menetelmällisiä valintoja, ja niihin liittyy teoreettisia lähtökohtaoletuksia. Niiden valintaan vaikuttaa se, millaisiin ongelmiin tutkimuksella halutaan vastauksia. Tyypillisiä laadullisia aineiston analyysimenetelmiä on esim. fenomenografinen analyysi, diskurssianalyysi ja keskusteluanalyysi. (Aineiston analyysimenetelmät, 2009.)

Tutkimusaineisto purettiin käyttäen abduktiivistä, teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä. Se etenee aineiston ehdoilla, kuten aineistolähtöinen analyysikin. Ero aineistolähtöisen ja teoriaohjaavan sisällönanalyysin kesken tulee esille siinä, miten abstrahoinnissa empiirinen aineisto liitetään teoreettisiin käsitteisiin. Aineistolähtöisessä analyysissä teoreettiset käsitteet luodaan aineistosta, kun teoriaohjaavassa ne tuodaan valmiina siten, mitä ilmiöstä jo tiedetään. (Tuomi & Sarajärvi 2012, 117.)

Analyysin tarkoituksena on luoda selkeyttä, kiteyttää, tiivistää haastateltavien sanomaa ja tuottaa uutta tietoa palvelukulttuurin johtamisen kokemuksesta. Tutkija tiedostaa, että tiivistämisessä on vaara ylitulkita haastateltavan sanomaa ja kadottaa jotain sisällön kannalta olennaista. Tutkijat katsovat primääriaineistoa aina oman elämäkokemuksensa, koulutuksensa ja arvomaailmansa kautta. Siksi tutkijan on pyrittävä tiedostamaan omat rajoittavat ja ohjaavat käsityksensä, jotta ne

vaikuttaisivat mahdollisimman vähän analyysiin ja tulkintaan. Analyysin lähtökohtana on kuvaileva ote. Teemahaastattelun tulokset tuotiin esiin tiiviissä muodossa kadottamatta haastateltavien kokemusten ydintä. Haastateltavien kertoma on hänen kokemuksensa ydintä ja todellisuutta, jonka tutkija halusi tuoda esiin mahdollisimman todentuntuisesti. Aineistosta etsittiin esiintyviä teoriaohjaavasti merkityksiä ja käsitteitä, joiden alle voi laittaa haastattelussa toistuvia asioita. Litteroitua aineistoa lähdettiin tiivistämään ja pelkistämään eli redusoimaan luokittelun avulla. Abstrahointia jatkettiin liittämällä empirinen aineisto teoreettisiin käsitteisiin. Analyysiyksikkö oli yksi lause tai merkityksellinen lausekokonaisuus. (Tuomi & Sarajärvi 2012, 105-117.)

3.5 Reliabiliteetti ja validiteetti

Kaikessa tutkimustoiminnassa pyritään välttämään virheitä ja tämän vuoksi yksittäisessä tutkimustoiminnassa on aina arvioitava tehdyn tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimusmenetelmien luotettavuutta käsitellään yleensä kahden käsitteen kautta. Validiteetilla tarkoitetaan sitä, että tutkimuksessa on tutkittu sitä, mitä on luvattu. Reliabiliteetilla tarkoitetaan sitä, että tutkimustulokset pystytään toistamaan. Näiden käsitteiden käyttöä laadullisessa tutkimuksessa on myös kritisoitu, koska ne ovat syntyneet määrällisen tutkimuksen piirissä ja käsitteinä niiden ala vastaa määrällisen tutkimuksen tarpeita. (Tuomi & Sarajärvi 2012, 134, 136.)

Hirsjärven ja Hurmeen mukaan Kvale (1996) kuvaa tutkimuksen kulussa tulevia eettisiä kysymyksiä eri vaiheissa seuraavasti: tutkimuksen tarkoitusta tulee tarkastella siitä näkökulmasta, miten se parantaa tutkittavana olevaa inhimillistä tilannetta. Suunnitelman eettisen sisällön tavoitteena on saada henkilöiden suostumus, taata luottamuksellisuus ja harkita mahdollisia tutkimuksesta aiheutuvia seurauksia tutkittaville henkilöille. Haastattelutilanteessa henkilöiden antamien tietojen luottamuksellisuus selvitetään ja otetaan huomioon, mitä haastattelutilanne voi aiheuttaa haastateltaville, esim. stressiä tai muutoksia minäkuvassa. Litteroinnissa ja purkamisessa on jälleen esillä luottamuksellisuus, miten uskollisesti

kirjallinen litterointi noudattaa haastateltavien suullisia lausumia. Analyysissä eettiset kysymykset koskevat sitä, miten syvällisesti ja kriittisesti haastattelut voidaan analysoida ja voivatko haastateltavat sanoa, miten heidän sanomisiaan on tulkittu. Tutkijan eettisenä velvollisuutena on esittää tietoa, joka niin varmaa ja todennettua kuin on mahdollista. Raportoinnissa on huomioitava luottamuksellisuus ja ne seuraukset, joita julkaistulla raportilla on niin haastateltaville kuin myös heitä koskeville ryhmille tai instituutioille. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 20.)

Tämän tapaustutkimuksen validiteetin osalta voidaan todeta, että tutkimuskysymykseen on vastattu onnistuneesti sekä tutkimuksen teoriaosuudessa että niiden pohjalta saatujen tutkimustulosten perusteella. Tutkimuksessa on noudatettu hyvää tieteellistä käytäntöä ja anonymiteetti on säilynyt niin, ettei missään tutkimuksen vaiheessa ole tullut ilmi haastateltavien henkilöllisyys, ikä, sukupuoli tai sijaintipaikka. Tutkimukseen osallistuminen on ollut vapaaehtoista. Tutkija on pyrkinyt kirjoittamaan raportin niin, ettei tutkijan oma persoona tule liiaksi esiin. Tätä on helpottanut se, että tutkija on ollut opintovapaalla tutkittavasta organisaatiosta seitsemän kuukautta ennen haastatteluja. Tutkimuksen tavoitteena olevat asiat on selvitetty ja niiden pohjalta on pystytty tekemään kehitysehdotuksia ja selkeitä johtopäätöksiä sekä ehdotuksia mahdolliselle jatkotutkimukselle. Tutkimuksessa on käytetty monipuolisesti lähteitä. Lähteet ovat luotettavia ja niiden kautta on luotu teoreettinen viitekehys, joka vastaa tutkimuksessa esitettyyn tutkimusongelmaan.

Tutkimuksen reliabiliteettia parantaa tarkka selostus, miten tutkimus on toteutettu. Siinä kerrotaan kaikki tutkimuksen vaiheet, miten aineisto on kerätty, missä olosuhteissa, missä paikassa ja paljonko haastatteluihin on käytetty aikaa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 232.) Olen pyrkinyt tutkimuksessa mahdollisimman tarkkaan kuvaukseen, jotta se oli mahdollista toistaa. Haastateltavien anonymiteetin säilymiseksi tuloksien esittämisen yhteydessä käytetyissä lainauksissa ilmoitetaan vain haastateltavan numero (H1-H11) ja haastateltavan murre tai muut henkilökohtaiset sanonnat eivät tule ilmi raportista niin, että ne saattaisivat paljastaa haastatellun henkilöllisyyden.

4 Tutkimustulokset, luokitteluperusteet ja tulosten analysointi

5 Pohdinta

Lähteet

Aineiston analyysimenetelmät. 2009. Jyväskylän Yliopisto Koppa. Päivitetty 11.6.2009. Viitattu: 10.1.2017.

<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineiston-analyysimenetelmät>

Alasuutari, P. 2007. Laadullinen tutkimus. 6. p. (3. uud. p.). Tampere: Vastapaino.

Alko Oy. 2015. Tarkensimme strategisia tavoitteitamme vuosille 2016-2018. Viitattu 13.2.2017. <http://vuosikertomus.alko.fi/alko-yrityksena/alkon-strategia/>

Bergström, S. & Leppänen, A. 2015. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita.

Boone, L. W. & Makhani, S. 2012. Five Necessary Attitudes of Servant Leader. Review of Business, 33, 1, 83–96. Viitattu 7.3.2017. <https://janet.finna.fi>, Business Source Elite.

Cho, I., Kim, J., Park, H., & Cho, N. 2013, The relationship between organisational culture and service quality through organisational learning framework. Total Quality Management & Business Excellence, 24, 7/8, 753 – 768. Viitattu 27.9.2016. <https://janet.finna.fi>, Business Source Elite.

Deci, E. L. & Ryan, R. M. 2000. Self-Determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. American Psychologist, 55, 1, 68 – 78. Viitattu 14.3.2017. https://www.researchgate.net/publication/11946306_Self-Determination_Theory_and_the_Facilitation_of_Intrinsic_Motivation_Social_Development_and_Well-Being

Dierendonck, D. 2011. Servant Leadership: A Review and Synthesis. Journal of Management, 37, 4, 1228–1261.

Dierendonck, D. & Nuijten, I. 2011. The Servant leadership survey: Development and validation of a multidimensional measure. Journal of Business & Psychology, 26, 3, 249–267. Viitattu 2.3.2017. <https://janet.finna.fi>, Business Source Elite.

Drucker, P. F. 2002. Druckerin parhaat: valittuja kirjoituksia Peter F. Druckerin teoksista. Helsinki: WSOY.

- Drucker, P. F. 2000. Johtamisen haasteet. Porvoo: WSOY.
- Erämetsä, T. 2003. Myönteinen muutos. Helsinki: Tammi.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 2. p. Jyväskylä: Vastapaino.
- Filenius, M. 2015. Digitaalinen asiakaskokemus. Menesty monikanavaisessa liiketoiminnassa. Jyväskylä: Docendo.
- Finley, S. 2012. Servant Leadership: A Literature review. Review of Management Innovation & Creativity, 5, 14, 135–144. Viitattu 2.3.2017. <https://janet.finna.fi>, Business Source Elite.
- Finto. Yleinen suomalainen asiasanasto. Viitattu 4.7.2017. <https://www.finto.fi/liito/fi/page/?uri=http%3A%2F%2Fwww.yso.fi%2Ffonto%2Fyso%2Fp11261>
- Fitzsimmons, J. A., Fitzsimmons, M. J. & Bordoloi S. K. 2012. Service Management: Operations, Strategy, Information Technology. 8th Edition. USA, New York: McGraw-Hill.
- Furman, B., Pinjola, N. & Rubanovitsch, M. D. 2014. Valmenna onnistumaan. Nyt. Imperia Sales/Johtajatiimi: Saarijärvi.
- Greatplacetowork. Viitattu 29.6.2017. <http://www.greatplacetowork.fi/julkaisut-ja-tapahtumat/blogit-ja-uutiset/864-blogi-yrityskulttuuri>
- Grönroos, C. 2010. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 4. p. Helsinki: WSOYPro.
- Hakanen, J. 2009. Työn imua, tuottavuutta ja kukoistavia työpaikkoja? – kohti laadukasta työelämää. Viitattu 14.6.2017. https://www.tsr.fi/tsarchive/files/Selvityksia/TSR_Tata_on_tutkittu2009.pdf
- Hamilton, F. 2005. Practicing Servant-Leadership: Succeeding Through Trust, Bravery, and Forgiveness. Academy of Management Review, 30, 4, 875–877. Viitattu 7.3.2017. <https://janet.finna.fi>, Business Source Elite.
- Hampden-Turner, C. 1991. Yrityskulttuuri. Yrityksen mahdollisuus ja vahvuus. Helsinki: Weilin + Göös.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi S., Remes P. & Sajavaara P. 2009. Tutki ja kirjoita. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino.
- Hyötyläinen, R. & Nuutinen, M. 2010. Mahdollisuuksien kenttä. Palveluliiketoiminta ja vuorovaikutteinen johtaminen. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.
- Jabe, M. & Häkkinen, H. 2010. Uljas uusi johtaminen. Arvoja, innostusta, hyvinvointia. Helsinki: Talentum.

- Jaiswal, N. K. & Dhar, R. L. 2015. The influence of servant leadership, trust in leader and thriving on employee creativity. *Leadership & Organisation Development Journal*, 38, 1, 2–21. Viitattu 7.3.2017. <https://janet.finna.fi>, Emerald Journals.
- Johnston, R., Clark, G. & Shulver, M. 2012. *Service operations management. Improving Service Delivery*. 4th Edition. England, Essex: Pearson.
- Juuti, P. 2013. *Jaetun johtajuuden taito*. Jyväskylä: Ps-kustannus.
- Juuti, P. 2016. *Johtamisen kehittäminen*. Jyväskylä: Ps-kustannus.
- Kalliomaa, S. 2009. *Sisäinen markkinointi johtamisena. Tapaustutkimus konepajateollisuuden projektiorganisaatiosta*. Väitöskirja. Jyväskylän Yliopisto, taloustieteiden tiedekunta. Viitattu 23.2.2017. <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/21306/9789513936419.pdf>.
- Kananen, J. 2008. *Kvali. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet*. Jyväskylän Ammattikorkeakoulun julkaisuja. Jyväskylän yliopistopaino.
- Kansaneläkelaitoksen strategia 2017-2020. 2017. Viitattu 13.2.2017. <http://www.kela.fi/strategia>.
- Kielitoimiston sanakirja. 2017. Kotimaisten kielten keskus ja Kielikone Oy. Viitattu 25.2.2017. <http://www.kielitoimistonsanakirja.fi/netmot.exe?motportal=80>.
- Kolari, P. 2010. *Tunnelälyjohtaminen asiantuntijaorganisaation muutoksessa*. Väitöskirja. Tampereen Yliopisto, kasvatustieteiden laitos. Tampere: Tampereen Yliopistopaino.
- Korkiakoski, K. & Gerdt, B. 2016. *Ylivoimainen asiakaskokemus*. Työkalupakki. Helsinki: Talentum.
- Kotter, J. P. 1996. *Muutos vaatii johtajuutta*. Helsinki: Rastor.
- Kurkilahti, L. & Äijö, T. 2011. *Selviydy tai sukella. Kriisistä kilpailuetuun suomalaisella johtamismallilla*. Helsinki: Talentum.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Liao, C. & Meuser, J. D. 2014. Servant leadership and serving culture: influence on individual and unit performance. *Academy of Management Journal*, 57, 5, 1434–1452. Viitattu 21.2.2017. <https://janet.finna.fi>, Business Source Elite.
- Lyon, R. K., Chatman, J. A. & Joyce, C. K. 2007. Innovation in Services: Corporate culture and investment banking. *California Management Review*, 50, 1, 1741–91. Viitattu 21.2.2017. <https://janet.finna.fi>, Business Source Elite.
- Löytänä, J. & Korkiakoski, K. 2014. *Asiakkaan aikakausi. Rohkeus + rakkaus = raha*. Helsinki: Talentum.
- Malo, T. 2014. *Johtajuus murroksessa. Johtamiskulttuuri johtoryhmän haasteena*. Teoksessa Koivisto, K., Kukkola, J., Lomamaa, T. & Sandelin, P. *Kokemuksen tutkimus IV. Annan kokemukselle mahdollisuuden*. Lapin yliopistokustannuksen julkaisuja. Vantaa: Hansaprint.
- Martela, F. & Jarenko, K. 2014. *Sisäinen motivaatio. Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat*. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 3/2014. Viitattu

15.2.2017. https://www.eduskunta.fi/FI/tietoaeduskunnasta/julkaisut/Documents/tuvj_3+2014.pdf.

Matilainen, K. 2017. Palvelevan johtamisen kuusi ominaispiirrettä. Viitattu 6.3.2017. <http://matilainenk.blogspot.fi/2016/01/palvelevan-johtamisen-kuusi.html>

Mattila, P. 2007. Johdettu muutos. Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Keuruu: Otava.

Mikkonen, H-L. Pankin X toimintakulttuurin johtaja. Puhelinhaastattelu 15.2.2017.

Muukkonen, S. 2016. Sisäisen viestinnän kehittäminen hajautetussa projektissa. Opinnäytetyö, ylempi AMK. Satakunnan ammattikorkeakoulu, yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma. Viitattu 26.10.2016. Salattu työ.

Muuttuva työ finanssialalla. 2015. Tutkimus liittyy "Hyvinvoiva Finanssiala"-hankkeeseen, joka on toteutettu finanssialan keskusliiton, alan yritysten ja työntekijäliittojen (Ammattiliitto nousu Ry, ammattiliitto pro ry, vakuutusväen ammattiliitto Vvl ry ja ylemmät toimihenkilöt YTN ry) yhteistyönä. Viitattu 2.2.2017. http://www.finanssiala.fi/materiaalit/Muuttuva_tyo_finanssialalla.pdf.

Nummelin, T. 2007. Keskusteleva esimiestyö – opitaan kokemuksesta. Helsinki: WSOY.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.–4. uud. p. Helsinki: Sanoma Pro.

Ollila, M–R. 2010. Johtajan parempi elämä. Helsinki: WSOYpro.

Pohjola, M. 2015. Digitalisaatio ja tuottavuus finanssialalla –tutkimus. Aalto-Yliopiston Kauppakorkeakoulu. Viitattu 6.2.2017. http://www.finanssiala.fi/materiaalit/Digitalisaatio_ja_tuottavuus_finanssialalla.pdf#search=digitalisaatio%20ja%20tuottavuus.

Posti Group Oyj. N.d. Postin strategiset painopisteet vuosille 2016-2018. Viitattu 13.2.2017. <http://www.posti.com/postigroup/strategia/>

Puusa A. & Juuti, P. 2011. Menetelmäviidakon raivaajat: Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Helsinki: JTO.

Repo, A. 2017. Cava-ringistä alkoi kiva kesäjuhla. Keskisuomalainen 28.5.2017. Viitattu 4.7.2017. <http://www.ksml.fi/arkisto/?tem=archivechart&id=2052911>

Rossi, A. 2012. Kulttuuristrategia. Hämeenlinna: Karisto.

Rämö, A. 2013. Yksinkertaista johtamista – arvostaen. Suomen Liikekirjat.

Salminen, E. O. & Toivanen, T. 2011. Palveleva johtajuus – miten johdan itseäni ja muita. Keuruu: Aikamedia.

Schein, E. H. 1987. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Helsinki: Weilin + Göös.

- Schwantes, M. 2015. Servant Leadership. The case for the best leadership philosophy. Viitattu 2.3.2017. https://www.hr.com/en/topleaders/all_articles/servant-leadership-the-case-for-the-best-leadershi_i9433508.html
- Song, C., Park, K. R. & Kang, S-W. 2015. Servant Leadership and team performance: The mediating role of knowledge-sharing climate. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 43, 10, 1749–1760. Viitattu 2.3.2017. <http://scholar.google.fi>.
- Sudha, K. S., Shahnawaz, M. G. & Farhat, A. 2016. Leadership Styles, Leader's Effectiveness and Well-Being: Exploring Collective Efficacy as a Mediator. *Vision*, 20, 2, 111–120. Viitattu 2.3.2017. <https://janet.finna.fi>, Business Source Elite.
- Sydänmaalakka, P. 2012. Älykäs johtaminen 7.0. Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi? Helsinki: Talentum.
- Tolvanen, V. 2016. Public Sector Day 15.3.2016. Luento. Youtube 24.3.2016. Katsottavissa Youtubessa. Viitattu 9.1.2017. <https://www.youtube.com/watch?v=dzcT0M3g2xY&t=49s>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2012. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 9. p. Helsinki: Tammi.
- Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum.
- Törmälä, V., Markkanen, J. & Kadenius, T. 2015. Uusi ajattelu – uusi johtaminen. Suomen Liikekirjat.
- Ueno, A. 2012. Which HRM practices contribute to service culture? *Total Quality Management & Business Excellence*, 23, 11, 12271–239. Viitattu 23.9.2016. <https://janet.finna.fi>, Business Source Elite.
- Vanhalakka, H. 2017. Osaamisen kehittäminen ryhmävalmennuksen avulla. Opinnäytetyö, ylempi AMK. Hämeen ammattikorkeakoulun liiketoiminnan kehittämisen koulutusohjelma. Viitattu 10.6.2017. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201704034117>
- Vilkka, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4. uud. p. Juva: Bookwell Oy.
- Vuorela, S. 2005. Haastattelumenetelmät. Tampereen yliopisto.

Liitteet

Liite 1. Viesti haastateltaville

Hei pitkästä aikaa,

Olen tekemässä opinnäytetyötä Jyväskylän Ammattikorkeakoulun YAMK tutkintoa varten.

Tutkin keskijohdon kokemuksia palvelukulttuurin rakentamisesta.

Tulen tekemään tutkimuksen haastattelututkimuksena, jossa haastattelen Asiantuntijakeskusten johtajat.

Haluaisin haastatella sinua tutkimustani varten. Tutkimuksen tarkoituksena on saada johtamisen kehittämistä tukevaa tietoa, jolla palvelukulttuurin rakentamisen edistämistä voitaisiin lisätä entisestään.

Haastattelussa on tarkoitus saada esille päällimmäiset ajatuksesi haastattelukysymyksistä, jonka vuoksi haastatteluun ei tarvitse valmistautua etukäteen. Kestoltaan haastattelut ovat noin tunnin mittaisia ja ne toteutetaan soittamalla. Haastattelut on tarkoitus tehdä 14.-16.3. Soitan sinulle sovittuna ajankohtana.

Teen haastattelut tutkijan roolissa ja ne ovat täysin luottamukselliset. Vastaajien henkilötietoja tai muuten yksilöiviä tekijöitä ei julkaista tutkimusraportissa. Tutkimusraporttiin voi tulla lainauksia vastaajien haastatteluista, mutta niistä ei pystytä tunnistamaan yksittäisiä vastaajia. Materiaali hävitetään tutkimuksen hyödyntämisen jälkeen.

Kiitos osallistumisesta tähän haastatteluun ja panoksestasi tähän tutkimukseen.

Liiketoimintajohtaja tietää tutkimuksesta ja toiveemme on, että mahdollisimman moni pääsee osallistumaan haastattelun kautta tutkimukseen.

Terkuin Minna Luhtala

0504223483

luhtami@gmail.com tai minna.luhtala@student.jamk.fi

Liite 2. Viesti haastateltaville

Yksilö

- Kerro itsestäsi johtajana. Millainen johtaja olet? Mikä on sinun roolisi työyhteisössä?
- Mikä on mielestäsi hyvää johtamista? Mainitse kolme tärkeintä johtamisarvoasi ja miten ne näkyvät arjen työssäsi?
- Miten yrityksen visio ja strategia tukevat omaa toimintaasi esimiehenä?
- Miten sinua ohjataan tai johdetaan omassa esimiestyössäsi palvelukulttuurin rakentamiseksi?
- Miten näkemyksesi hyvästä johtamisesta on muuttunut kahden vuoden aikana?
- Miten toimit itse esimerkkinä palvelukulttuurin rakentamisessa?
- Miten huolehdit oman osaamisesi kehittämisestä palvelukulttuurin edistämiseksi?

Tiimi

- Miten olet edistänyt yrityksen palvelukulttuurin muutosta viimeisen vuoden aikana?
 - o Mitä konkreettista olet saanut aikaan palvelukulttuurin edistämässä. Kerro esimerkkejä.
- Mitä suunnitelmia ja päämääriä sinulla on palvelukulttuurin edistämiseksi tulevaisuudessa?
- Kuvaile, miten johdat palvelukulttuurin kehittämistä, jotta se koetaan merkitykselliseksi ja mielekkääksi?
- Miten tuet yksikkösi tekemistä päästäksenne palvelukulttuurin osalta tavoitteisiin?
- Minkälaisia keinoja käytät sitouttaaksesi työntekijää palvelukulttuurin tavoitteisiin?
- Mitä menetelmiä käytät uusien työtapojen kehittämisessä tiimisi sisällä?
- Miten seuraat tiimisi toiminnan laadun kehitystä suhteessa tavoitteisiin pääsyyn?
- Kuinka itseohjautuvia ihmiset tiimissäsi ovat työn tekemisessä?
- Miten motivoit tiimisi jäseniä entistä parempiin suorituksiin?
- Miten esimiehenä voit lisätä yksikkösi yhteisöllisyyttä?

Organisaatio

- Kuinka hyödynnätte organisaatiossa toistenne erityisosaamista palvelukulttuurin rakentamisessa?
- Kuinka avointa palvelukulttuurin kehittäminen on organisaatiossa?
- Pidetäänkö sovituista asioista kiinni?
- Miten organisaatiossa luodaan ja ylläpidetään ilmapiiriä, jossa jokainen kokee olevansa hyväksytty?
- Mitkä asiat yrityksen palvelukulttuurissa edistävät ja mitkä hidastavat työtäsi esimiehenä?
- Miten organisaatiossa luodaan kokeilevaa kulttuuria?
- Kuvaile millaisena organisaationne sisäinen vuorovaikutus näkyy asiakkaalle?
- Miten palvelukeskeiset arvot näkyvät palvelukulttuurin rakentamisessa?